

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

WILLIAM LEAL COLAÇO FERNANDES

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO UNIVERSITÁRIA:
ANÁLISES E PROPOSTAS PARA A UFPR LITORAL**

DISSERTAÇÃO

CURITIBA

2019

WILLIAM LEAL COLAÇO FERNANDES

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO UNIVERSITÁRIA:
ANÁLISES E PROPOSTAS PARA A UFPR LITORAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Adelar Brun

CURITIBA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Fernandes, William Leal Colaço

Comunicação organizacional e gestão universitária [recurso eletrônico] : análises e propostas para a UFPR Litoral / William Leal Colaço Fernandes.-- 2019.

1 arquivo texto (103 f.) : PDF ; 3,16 MB

Modo de acesso: World Wide Web

Título extraído da tela de título (visualizado em 23 maio 2019)

Texto em português com resumo em inglês

Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Curitiba, 2019

Bibliografia: f. 83-88

1. Administração pública - Dissertações. 2. Comunicação visual. 3. Sinais e placas de sinalização. 4. Universidade Federal do Paraná. Setor Litoral - Sinalização. 5. Universidade Federal do Paraná. Setor Litoral. 6. Universidades e faculdades públicas - Paraná - Administração. 7. Comunicação nas organizações. I. Brun, Sergio Adelar. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. III. Título.

CDD: Ed. 23 – 352

Biblioteca Central da UTFPR, Câmpus Curitiba
Bibliotecário: Adriano Lopes CRB-9/1429



TERMO DE APROVAÇÃO DE DISSERTAÇÃO Nº

31

A Dissertação de Mestrado intitulada:

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: ANÁLISES E PROPOSTAS PARA A UFPR LITORAL

defendida em sessão pública pelo candidato:

Nome do Candidato: **William Leal Colaço Fernandes**
Instituição / Campus: UTFPR-Curitiba

no dia de de 2019, foi julgada para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, eixo de pesquisa Transformação e Inovação Organizacional.

Banca Examinadora:

Componentes da Banca (Nomes)			Instituição / Campus
Prof. Dr.	Sergio Adelar Brun	Presidente	UTFPR-MD
Prof. Dr.	Dalésio Ostrowski	Membro 1	UTFPR-MD
Prof. Dr.	Antonio Carlos Vaz Lopes	Membro 2	UFGD
Prof. ^a Dr. ^a	Elaine Cristina de Oliveira Menezes	Membro 3	UFPR

A via original assinada deste documento encontra-se arquivada no Departamento de Registros Acadêmicos da UTFPR-Câmpus Ponta Grossa.

Ponta Grossa, de de 2019.

Prof. Dr. Abel Dionizio Azeredo
Nome do Coordenador do PROFIAP-UTFPR

Assinatura e Carimbo

Dedico este trabalho à minha família pelo
apoio incondicional, especialmente à
minha esposa pela parceria fundamental
nessa caminhada

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por sempre estar comigo e me abençoar em todos os meus passos.

À minha família, minha esposa, meus pais e irmã, pois muitas vezes estive ausente, mas mesmo assim eles continuaram me apoiando. Aprendi e cresci muito com todos eles.

Aos meus colegas de trabalho na UFPR que incentivaram e dividiram as cargas comigo durante esse período. Esse suporte foi fundamental.

“Entregue o seu caminho ao Senhor,
confie nele, e Ele agirá” Salmos 37.5

RESUMO

FERNANDES, William Leal Colaço. **Comunicação Organizacional e Gestão Universitária**: análises e propostas para a UFPR Litoral. 2019. 103 f. Dissertação - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

As universidades são organizações formais e se destacam pelo alto grau de complexidade na sua natureza, nos processos e em suas estruturas. Nelas se torna mais difícil convergir os esforços para um objetivo em comum, devido as inúmeras variáveis que possuem. As organizações que fazem parte do nosso cotidiano envolvem e são dependentes da participação das pessoas. É a comunicação que faz a interação e o equilíbrio entre as diversas partes do sistema que é a organização. Nesse sentido, a comunicação tem um papel fundamental para o funcionamento das organizações. Compreender como a comunicação funciona e saber gerenciá-la, pode fazer com que melhore todo o sistema. Dessa forma, o objetivo da pesquisa é analisar o processo de comunicação organizacional do Setor Litoral da Universidade Federal do Paraná (UFPR) e propor ajustes na forma como é realizada a comunicação na instituição, melhorando o fluxo de informações e beneficiando toda a comunidade acadêmica. A pesquisa consiste em um estudo de caso e se caracteriza como um estudo exploratório-descritivo. Os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico, aplicado aos servidores técnicos administrativos e docentes, além de realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores da instituição. Ao analisar o Setor Litoral da UFPR sob a perspectiva da comunicação integrada, foram identificadas falhas na comunicação administrativa e interna que diziam respeito aos fluxos de comunicação interna e a sinalização visual do setor e na comunicação mercadológica, referente à imagem que a instituição reflete ao público externo. Como propostas de melhorias que visam atender essas demandas, foram sugeridas mudanças no sistema de comunicação interna com os servidores, através da modernização do Informes Litoral, da criação de um aplicativo interno para os servidores e de um projeto de sinalização visual. Além de um trabalho mais intensivo nas mídias sociais e a criação de um plano estratégico de comunicação para a UFPR Litoral, visando trabalhar a imagem da instituição na comunidade local. Espera-se com esse estudo, fornecer subsídios na área de comunicação para que seja possível estabelecer pilares estruturais de apoio, em que os gestores possam se balizar para executar as mudanças necessárias.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Administração Pública. Gestão Universitária.

ABSTRACT

FERNANDES, William Leal Colaço. **Organizational Communication and University Management**: analyses and proposals for UFPR Litoral. 2019. 103 p. Dissertation (Professional Master Degree in Public Administration) Professional Master's Program in Public Administration in National Network - PROFIAP - Federal University of Technology - Paraná. Curitiba, 2019.

Universities are formal organizations and stand out for the high degree of complexity in their nature, processes and structures. In them, it becomes more difficult to converge the alternatives to a common end, due to the diversity of existing variables. The organizations that are part of our daily lives involve and are dependent on the participation of people. It is the communication that makes the interaction and the balance between the different parts of the system that is the organization. In this sense, communication plays a fundamental role in the functioning of organizations. Understanding how communication works and knowing how to manage it can improve the overall system. Thus, the objective of the research is to analyze the organizational communication process of the Coastal Sector of the Federal University of Paraná (UFPR) and propose adjustments in the way communication is carried out in the institution, improving the flow of information and benefiting all the academic community. The research consists of a case study and is characterized as an exploratory-descriptive study. The data were collected through an electronic questionnaire, applied to the technical administrative and teaching staff, as well as semi-structured interviews with the institution's managers. Analyzing the Coastal Sector of UFPR from the perspective of integrated communication, there were identified failures in the administrative and internal communication that related to the internal communication flows and the visual signaling of the sector and in the marketing communication, referring to the image that the institution reflects to the external public. As proposals for improvements aimed at meeting these demands, changes were suggested in the internal communication system with the servers, through the modernization of Informes Litoral, the creation of an internal app to the servers and a visual signage project. In addition to a more intensive work in social media and the creation of a strategic communication plan for the UFPR Litoral, aiming to work the image of the institution in the local community. It is hoped by this study to provide communication grants so that it is possible to establish supporting structural pillars in which managers can base themselves to make the necessary changes.

Keywords: Organizational Communication. Public Administration. University Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Três elementos para sobrevivência da organização	26
Figura 2 – Composto da Comunicação Integrada	29
Figura 3 – Gráfico do crescimento de servidores na UFPR Litoral.....	43
Figura 4 – Organograma do Setor Litoral	44
Figura 5 – Tela de solicitação do SACI	45
Figura 6 – Etapas da pesquisa	50
Figura 7 – Tamanho da amostra	51
Figura 8 – Fórmula para calcular o tamanho da amostra.....	52
Figura 9 – Evolução do site institucional	62
Figura 10 – Informes UFPR Litoral.....	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Vínculo com a instituição	55
Gráfico 2 – Tempo de trabalho na instituição	56
Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos respondentes	56
Gráfico 4 – Faixa etária dos respondentes.....	57
Gráfico 5 – Sexo e estado civil dos respondentes.....	57
Gráfico 6 – Frequência de acesso aos canais de comunicação do setor.....	58
Gráfico 7 – Grau de satisfação em relação ao conteúdo dos meios de comunicação do setor	60
Gráfico 8 – Facilidade para encontrar as informações no site institucional.....	61
Gráfico 9 – Informações publicadas no site são claras, objetivas e de fácil compreensão.	61
Gráfico 10 – Conhecimento sobre os eventos realizados no setor	63
Gráfico 11 – Grau de satisfação em relação ao SACI.....	63
Gráfico 12 – Possuem conhecimento sobre planejamento, objetivos e metas do setor	65
Gráfico 13 – Fortalecimento da identidade e transmite a missão, visão e valores da organização através da comunicação	66
Gráfico 14 – Relação entre as notícias/informações divulgadas e o sentimento de orgulho	66
Gráfico 15 – Facilidade ao encontrar formulários e sistemas administrativos	67
Gráfico 16 – Análise do fluxo de comunicação.....	68
Gráfico 17 – A sinalização contribui para a localização dos serviços e setores	69
Gráfico 18 – Produtividade das reuniões no setor.....	70
Gráfico 19 – Clareza na comunicação vinda da direção	71
Gráfico 20 – Comunicação reflete no comprometimento dos servidores com a instituição	71
Gráfico 21 – Imagem da UFPR Litoral na comunidade externa	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo dos assuntos e autores abordados no trabalho	37
Tabela 2 – Relação dos objetivos da pesquisa com o questionário	49
Tabela 3 – A comunicação integrada por Kunsch (2003) e Oliveira (2015)	64

LISTA DE SIGLAS

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

COUN – Conselho Universitário da Universidade Federal do Paraná

EAD – Educação a distância

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

PPP – Projeto Político Pedagógico

REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SACI – Sistema de Apoio à Comunicação Integrada

SECOM – Seção de Comunicação e Eventos

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

SEPOL – Seção de Políticas Afirmativas, Assuntos Estudantis e Comunitários

SIGEU – Sistema Integrado de Gestão da Extensão Universitária

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA	18
1.2 OBJETIVOS	19
1.3 JUSTIFICATIVA	20
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	23
2.1.1 Comunicação Integrada	28
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO UNIVERSITÁRIA	31
2.3 COMUNICAÇÃO NAS UNIVERSIDADES.....	35
3 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA.....	38
3.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.....	38
3.2 O SETOR LITORAL DA UFPR.....	39
3.2.1 Implantação.....	39
3.2.2 Proposta Inovadora	40
3.2.3 Modelo administrativo flexível	42
3.2.4 O crescimento do corpo técnico	42
3.2.5 Estrutura de comunicação do Setor Litoral da UFPR.....	45
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
4.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	47
4.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	48
4.2.1 Questionário	48
4.2.2 Entrevista	49
4.3 COLETA DE DADOS	50
4.4 UNIVERSO DA PESQUISA	51
4.5 ANÁLISE DE DADOS.....	52

4.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	52
5 A COMUNICAÇÃO NO SETOR LITORAL DA UFPR	54
5.1 O PERFIL DOS RESPONDENTES.....	55
5.2 OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO NO SETOR LITORAL DA UFPR	57
5.3 COMUNICAÇÃO INTEGRADA NO SETOR LITORAL DA UFPR	64
5.3.1 Comunicação Institucional.....	64
5.3.2 Comunicação administrativa	67
5.3.3 Comunicação interna.....	69
5.3.4 Comunicação mercadológica	72
5.4 PROPOSTAS PARA A COMUNICAÇÃO NA UFPR LITORAL	74
5.4.1 Informes Litoral.....	74
5.4.2 Mídias sociais.....	76
5.4.3 Aplicativo Interno.....	77
5.4.4 Sinalização	78
5.4.5 Plano de comunicação	78
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICE A - Questionário	89
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturada.....	98
APÊNDICE C - Proposta reformulada do Informes UFPR Litoral.....	99
APÊNDICE D - Proposta de aplicativo interno do setor	102
APÊNDICE E - Proposta de comunicação visual para o setor	103

1 INTRODUÇÃO

Trabalhar a comunicação organizacional significa muitas vezes mudar a cultura da organização, e com isso, mudar comportamentos e criar hábitos. Nas organizações isto significa desenvolver novos padrões de relacionamento, de se comunicar, cooperar, resolver conflitos, tomar decisões. Para Chiavenato (2016, p. 19), a comunicação é a “troca de informações entre pessoas” e isso é um dos “processos fundamentais da experiência humana e da organização social”.

Do ponto de vista etimológico, o termo comunicação vem do latim “*comunis*” e significa “por em comum, partilhar, comunhão”. Para muitos ela significa o inter-relacionamento entre as pessoas e supõe o diálogo. Goldhaber (1983), nos define como seres comunicativos, pois em todas as organizações as mensagens fluem entre vários pontos, e essa rede de relacionamentos se dá através da comunicação.

Para Torquato (2015), o universo organizacional tem se expandido e fortalecido, ou seja, a sociedade tem se agrupado em torno das organizações. Para os estruturalistas, teoria da administração que surgiu na década de 50 como um desdobramento da Teoria Burocracia, a sociedade moderna é uma sociedade de organizações. As organizações fazem parte do cotidiano das pessoas, que passam a depender delas para nascer, viver e morrer. Dessa forma, as organizações são consequências da necessidade que as pessoas têm de se relacionar com outras pessoas em prol de um objetivo em comum (CHIAVENATO, 2016).

As organizações prescindem da participação das pessoas e transcendem todos os aspectos da vida. Elas fazem parte da sociedade e são fundamentais para o seu funcionamento. Para Barnard (1979, p. 101), “uma organização passa a existir quando há pessoas aptas a se comunicarem entre si, que estão desejando contribuir com sua ação para a realização de um propósito comum”.

Porém, a comunicação organizacional não é perfeita, podendo ocasionar diversos problemas, os quais interferem na transmissão e recepção da informação. Chiavenato (2016, p. 19) destacou que “o enfoque das relações humanas mostrou que as comunicações dentro das organizações são falhas”.

A comunicação integrada, que é um conjunto de ações e estratégias articuladas para consolidar a imagem de uma organização junto ao público alvo ou à sociedade (KUNSCH, 2003), visa envolver a participação sinérgica de diferentes

modalidades da comunicação organizacional - comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação institucional e comunicação mercadológica – para minimizar as falhas na comunicação organizacional.

Dessa forma, para garantir a sobrevivência da organização, os gestores devem “privilegiar a comunicação como forma de obter a cooperação da organização informal” (BARNARD, 1979, p. 102). Pois se a organização informal for devidamente compreendida e reconhecida, pode contribuir para a sobrevivência da organização formal.

Entre as organizações formais, destacam-se as organizações complexas, que são denominadas assim devido seu grau de complexidade na natureza, nos processos e estruturas. Entre as organizações complexas, é possível citar as universidades. Nas organizações complexas, se torna mais difícil convergir os esforços para um objetivo em comum devido as inúmeras variáveis que tais organizações possuem (CHIAVENATO, 2016).

Leitão (1985), afirma que a universidade é uma das organizações mais complexas, destacando que ela enfrenta diversos problemas e que o início dessas dificuldades provavelmente se deu devido ao fato de que a universidade atende a diversas missões conflitantes e que mudaram no decorrer dos anos. Essas mudanças estruturais e organizacionais necessárias não acompanharam as mudanças.

Nesse sentido, o contexto dessa dissertação está em uma organização complexa, mais especificamente, o Setor Litoral da Universidade Federal do Paraná – UFPR. Instituição que é reconhecida pelo seu Projeto Político Pedagógico Inovador, que tem como pressuposto “a ação coletiva e a ação de protagonismo de seus sujeitos” (UFPR LITORAL, 2008) e visa romper com o modelo tradicional de ensino e construir um modelo de aprendizado colaborativo.

Portanto, compreender como a comunicação funciona e saber gerenciar essa ferramenta, pode trazer melhorias para todo o sistema. Uma comunicação eficaz ajuda no clima organizacional que “dará aos funcionários interação, satisfação e motivação para continuar sempre colaborando para o bem da empresa” (TURRA, RIBEIRO, *et al.*, 2014, p. 9).

Com o uso da comunicação é possível gerar “equilíbrio, desenvolvimento e expansão das organizações” (TORQUATO, 2015, p. 15), ainda mais no contexto atual, onde o público alvo das organizações não é mais apenas receptor, mas gerador de

informações, deixando a comunicação muito mais dinâmica e competitiva. Dessa forma, um dos maiores desafios da comunicação é entender e administrar os variados públicos que afetam e são afetados pela organização, para que ela possa utilizar de modo eficiente todas as suas ferramentas de comunicação.

1.1 PROBLEMA

O Setor Litoral da UFPR, instalado na cidade de Matinhos, por meio da Resolução nº 39/04 COUN/UFPR, busca desde sua implantação, em 2005, se consolidar como agente de desenvolvimento sustentável da região onde está inserido, além de contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população do litoral do Paraná (UFPR, 2013). Para isso é necessário o planejamento e atualização das estratégias utilizadas para alcançar os objetivos que se propõe.

Nesse contexto, a partir de 2016, foram realizadas reuniões no Setor Litoral da UFPR, denominadas Planejamento Setorial, para debater acerca do planejamento estratégico do setor para os anos de 2016 a 2019.

A primeira etapa desse planejamento se referiu à identificação de problemas estratégicos da instituição. Partiu do diagnóstico situacional para identificar os problemas a fim de responder a questão central do Planejamento Setorial: “Quais os principais problemas que impedem, dificultam ou desafiam a expansão e consolidação do Projeto Político Pedagógico Institucional?” (UFPR LITORAL, 2017).

Após a identificação desses problemas, foram elencados 3 eixos de trabalho: Eixo 1 - Oferta do ensino, pesquisa e extensão; Eixo 2 - Convivências, violências, políticas e ações afirmativas; e, o foco dessa dissertação, Eixo 3 - Comunicação e gestão de processos.

Ao todo, durante as reuniões e grupos de trabalho, foram apontadas mais de 100 fragilidades consoantes ao Eixo 3, que foram resumidos e elencados da seguinte forma: 1) ausência de dados referentes à saúde da comunidade interna; 2) falta de normativas; 3) desatualização do Regimento Interno; 4) desconhecimento do organograma; 5) inexistência e/ou insuficiência de fluxos do trabalho Setorial e Institucional; 6) desconhecimento dos impactos do SEI sobre os fluxos; 7) desconhecimento das atribuições dos servidores; 8) desconhecimento das representações Setoriais nas diferentes esferas da instituição; 9) não implementação

das propostas de Comissões; 10) PPP não é conhecido e compreendido pela comunidade externa na qual a instituição está inserida; 11) dificuldades com a gestão administrativa dos projetos de pesquisa e extensão; 12) problemas com o SIGEU; 13) problemas com a Comunicação externa e interna.

Após o primeiro momento de identificação dos problemas estratégicos, passou-se para a fase de diagnóstico e proposição de estratégias, onde foram elencadas as condições que expressam a superação dos problemas encontrados. No que se refere ao Eixo 3: 1) Comunicação interna tem sido eficiente e potencializadora de resultados positivos no trabalho; 2) A organização administrativa está atualizada, obedecendo às prioridades relativas às atividades “meio” e “fim”; 3) Os fluxos de informação e sistemas estão sendo aprimorados, tornando mais confiáveis os processos de gestão.

Porém, a terceira fase do Planejamento Setorial, que consistia no detalhamento das ações, análise da viabilidade das ações e definição dos projetos e responsáveis, além do monitoramento das ações, concentrou seus trabalhos apenas ao Eixo 1 e 2, não dando prosseguimento a elaboração de um plano de ação tático-operacional para o Eixo 3.

Diante disso, a fim de encontrar novas formas para desenvolver e implementar ações para melhorar a comunicação organizacional no setor, e em resposta aos problemas identificados durante o Planejamento Setorial da UFPR Litoral, surge a seguinte indagação: Como resolver os problemas na comunicação e nos fluxos de trabalho setorial e institucional do Setor Litoral à luz do modelo de comunicação integrada?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral é analisar os processos de comunicação organizacional no Setor Litoral da Universidade Federal do Paraná por meio do modelo de comunicação integrada de Kunsch (2003), buscando avaliar quais são os limites e as potencialidades dessa comunicação. Para esse objetivo geral ser alcançado, faz-se necessário estabelecer os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as ferramentas de comunicação organizacional utilizadas no Setor Litoral na perspectiva dos servidores técnicos administrativos e docentes;
- Identificar os entraves na comunicação organizacional do Setor Litoral de acordo com a visão dos gestores;
- Analisar a comunicação integrada na instituição;
- Estruturar uma proposta de melhorias para a comunicação organizacional do Setor Litoral.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo da comunicação organizacional nas universidades públicas se torna relevante devido ao atual momento de recessão na economia que gera impactos negativos nos orçamentos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Neste cenário, qualquer estratégia que possa melhorar a comunicação e conseqüentemente a eficácia e eficiência das atividades desenvolvidas pela instituição são bem-vindas.

A comunicação é uma subárea que está inserida dentro do campo da administração universitária, mas que tem papel estratégico para as organizações, pois de acordo com Schlickmann e Melo (2012), as universidades são compostas por pessoas complexas e com relações conflituosas. Nela a comunicação pode ser utilizada como uma estratégia para simplificar essas relações e equilibrar o clima nas universidades. Por isso, se faz importante entender qual o papel da comunicação nas universidades.

A dissertação também pode servir de base ou fonte de consulta para que outras organizações possam implementar ferramentas e estratégias de comunicação para que sejam alcançados os resultados desejados em suas instituições. Bem como, propor sugestões e recomendações que possam ser implementadas nas organizações para que possam gerar um crescimento e desenvolvimento organizacional.

Com essa pesquisa, será possível contribuir com a comunicação organizacional do Setor Litoral da UFPR, oferecendo propostas de melhoria na forma como é realizada a comunicação interna com os servidores, melhorando o fluxo de

informações e contribuindo para o aumento da eficiência na instituição. Sendo assim, os benefícios alcançarão toda a comunidade acadêmica.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para criar um embasamento teórico e apresentar o tema, foi necessário a revisão de literatura abordando os temas como comunicação organizacional, gestão universitária e comunicação nas universidades. Os autores que serviram de base para esse referencial foram: Barnard (1979); Goldhaber (1983); Kunsch (1992; 2003; 2009; 2014; Marchiori (2008); Torquato (2015); Chiavenato (2016); Schlickmann (2012; 2014) e Melo (2012; 2014).

Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se métodos quantitativos e qualitativos, como questionários estruturados direcionados aos servidores da instituição e entrevistas semiestruturadas com atores chaves na gestão da instituição.

Como dados primários, empregou-se a análise dos questionários aplicados aos servidores técnicos administrativos e docentes da instituição. Bem como a análise das entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores da organização. Além disso, foram consultados, como forma de dados secundários, documentos e relatórios disponíveis em sites e em formato impresso, abordando o resgate histórico da implantação do setor e de sua estrutura administrativa.

Esta dissertação é composta por seis capítulos. No primeiro capítulo são apresentados o tema, problema, objetivos, justificativa e metodologia inicial do estudo. Já no segundo capítulo se desenvolve os conceitos essenciais para o entendimento da temática, através da base teórica utilizada para fundamentação da pesquisa. Os temas se distribuem em: comunicação organizacional, administração pública e gestão universitária, e comunicação nas universidades.

No capítulo três são abordados o contexto e a realidade da organização em estudo, fazendo um resgate histórico da sua implantação, sua proposta inovadora, o modelo administrativo adotado e a posição da comunicação no setor. O quarto capítulo é utilizado para detalhar o procedimento metodológico utilizado na dissertação, levando em consideração os dados inerentes à pesquisa, apresentando as características da pesquisa, a população e as formas de coletas de dados e as limitações da pesquisa.

No quinto capítulo, são analisados os dados e resultados obtidos na pesquisa, bem como são apresentadas as propostas de melhoria na comunicação organizacional da instituição em estudo. Por fim, no capítulo seis, são apresentadas as considerações finais e contribuições que o estudo oferecerá à instituição pesquisada, e a possibilidade de continuidade de pesquisa e extensões do trabalho a outras instituições.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado a fundamentação teórica de acordo com as categorias diagnosticadas na pesquisa. Dessa forma, o referencial teórico se inclina para a área da comunicação organizacional, como um dos fatores essenciais para a gestão universitária.

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é uma habilidade necessária às pessoas, é uma necessidade social, pois estas são seres sociais e necessitam se relacionar. Para Chiavenato (2016), a comunicação se constitui na troca de informações entre as pessoas e é um dos processos fundamentais da humanidade e das organizações.

Dois propósitos da comunicação enquanto atividade administrativa são definidos por Chiavenato (2016), um deles é a troca e a compreensão das informações necessárias para que se possa realizar uma tarefa e o outro é o fato de proporcionar atitudes necessárias para que haja a motivação, cooperação e satisfação. Com isso é possível gerar um ambiente que melhore consideravelmente a eficiência nas tarefas. O sistema comunicacional é fundamental para funcionamento das organizações, tanto administrativamente, quanto no relacionamento que ela precisa ter com o ambiente interno e externo (KUNSCH, 2003).

A comunicação e a organização estão tão imbricadas que é possível afirmar que quando se organiza uma empresa, na verdade está se organizando o processo de comunicação entre suas partes. É a comunicação que faz a interação e o equilíbrio entre as diversas partes do sistema que é a organização, podendo ocorrer de forma ascendente, quando a comunicação flui de baixo para cima no nível hierárquico; descendente, que se refere à comunicação dos diretores para os colaboradores por exemplo; e o fluxo lateral, que ocorre de forma horizontal (TORQUATO, 2015).

Para Goldhaber (1983), a comunicação organizacional ocorre em um sistema aberto e complexo que é influenciado e influencia o meio ambiente, isso sugere que o fluxo de mensagens dentro das organizações é uma rede de relações interdependentes. De acordo com Medrano (2007), a comunicação organizacional auxilia no conhecimento da empresa, melhora a informação sobre seus serviços e

produtos, auxilia também na integração entre os públicos, para que internamente gere produtividade e externamente alcance seus objetivos.

Dessa forma, a comunicação pode ser entendida como elemento essencial à vida da organização, pois é o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura, e através dela é continuamente criada. De acordo com Marchiori (2008, p. 79), “a comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significados”, pois a comunicação é responsável pela disseminação dos conteúdos que envolvem a cultura. A cultura resulta da interação social e é baseada na comunicação.

As organizações fazem parte do cotidiano das pessoas e, nesse sentido, a Teoria Estruturalista destaca a pessoa organizacional, ou seja, aquela que participa de diversas organizações. É possível destacar que a maioria das pessoas estão envoltas pelas organizações e passam a maior parte do tempo dentro de alguma delas, seja no trabalho, faculdade, banco, hospital, igreja. As necessidades que as pessoas têm de se relacionar uma com as outras, faz com que as organizações se tornem reais pois a organização é um sistema que organiza diversas partes para alcançar um objetivo.

Para Kunsch (2003, p. 23), as organizações são definidas pelo fato de se organizarem ou pelo fato de trabalharem juntas para “atingir objetivos em comuns”. Além disso, Goldhaber (1983), nos define como seres comunicativos, pois em todas as organizações as mensagens fluem entre vários pontos, e essa rede de relacionamentos se dá através da comunicação.

Segundo Torquato (2015, p. 23), a comunicação é um sistema aberto semelhante às organizações, pois ela organiza diversos elementos como, fonte, canal, mensagem e receptor, visando o objetivo de transmitir uma mensagem final. Por isso, podemos inferir, que a comunicação nas organizações tem um papel fundamental para o bom funcionamento e para compreensão de como elas funcionam, e mais, saber gerenciar ferramentas de comunicação, faz com que todo o sistema melhore.

A comunicação pode ser apontada como um meio de se alcançar a eficiência no clima organizacional, na mudança organizacional e no alcance dos objetivos, metas, missão e visão da organização.

Em 1956, William Whyte nos catalogou como homens organizacionais devido o tempo que passamos dentro das organizações. Em 1973, Harry Levinson sustentou que esta classificação segue sendo certa, já que “95% das pessoas que trabalham, fazem isso dentro de uma organização”. E se somarmos o tempo que passamos em clubes sociais e cívicos, em instituições educacionais e religiosas, hospitais, bancos, etc. é fácil concluir dizendo que na atualidade todos nós somos seres organizacionais (GOLDHABER, 1983, p. 18).

O gestor, para garantir a sobrevivência da organização, deve privilegiar a comunicação, como forma de obter a cooperação da organização informal. A organização informal, se devidamente reconhecida e compreendida, pode oferecer uma grande contribuição para a sobrevivência da organização formal.

Em resumo, as funções do executivo, de acordo com Barnard (1979), abrangem três responsabilidades principais:

- (1) Desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, como estratégia para possibilitar a eficácia da organização formal.
- (2) Promover a formação e manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo a motivação das pessoas, por meio de incentivos eficazes.
- (3) Formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização, o que inclui a doutrinação dos funcionários operacionais com os propósitos gerais e as grandes decisões, de modo que eles permaneçam coesos e capazes de tomar as decisões finais, que são detalhadas, de maneira coerente (MAXIMIANO, 2005, p. 139-140).

Uma organização existe quando há pessoas capazes de se comunicarem entre si e quando elas estão dispostas a contribuir para alcançar um propósito em comum. Portanto a comunicação, o desejo de servir e o propósito comum são elementos de uma organização e são “condições necessárias e suficientes encontradas em todas as organizações” (BARNARD, 1979, p. 101).

A sobrevivência de uma organização depende da combinação desses três elementos: Disposição para cooperar, propósito e comunicação. A existência de um propósito comum e a existência de pessoas dispostas para cumpri-los são dois fatores opostos. É a comunicação a responsável pela interligação entre o propósito da organização e a disposição das pessoas em cooperar, ou seja, a comunicação transforma o propósito em algo real, em uma ação, como apresentado na figura 1.



Figura 1 – Três elementos para sobrevivência da organização
Fonte: Adaptado de Barnard (1979).

De acordo com Goldhaber (1983), quando Barnard disse em seu livro *The Functions of the Executive* (1938), que a tarefa mais importante de um executivo era a comunicação, se tem demonstrado continuamente que as pessoas de uma organização são pessoas comunicativas. Nesse sentido, a comunicação nas organizações é dividida em ascendentes, descendentes e horizontais, dependendo de quem inicia a mensagem e quem a recebe. Esse processo pode ser definido como processo comunicacional.

As comunicações descendentes são aquelas mensagens que fluem desde os superiores até os subordinados. A maioria das comunicações de descendentes envolvem mensagens de tarefas ou manutenção, relacionadas a diretrizes, objetivos, disciplina, pedidos ou perguntas. As comunicações ascendentes são aquelas mensagens que desde os subordinados até os superiores e normalmente servem para formular perguntas, receber feedback ou dar sugestões. A comunicação horizontal é a troca lateral de mensagens entre indivíduos que se encontram no mesmo nível de autoridade dentro da organização. As mensagens comunicadas horizontalmente estão relacionadas com a resolução de problemas, com a coordenação, resolução de conflitos e rumores (GOLDHABER, 1983, p. 29).

A comunicação é uma área multidisciplinar em que vários profissionais, de diversas áreas podem atuar. A grande importância multidisciplinar auxilia na mediação dos interesses da organização e dos participantes, colaborando para o equilíbrio do clima organizacional. A aplicação de um modelo de comunicação calcado na cultura organizacional influi decisivamente sobre a eficácia geral da empresa (TORQUATO, 2015, p. 24).

O volume, o tipo e a direção da comunicação, influenciam na eficiência da comunicação nas organizações, também os ruídos nesses fluxos podem causar sérios problemas para a organização. Uma forma de melhorar o desempenho da comunicação organizacional é dar atenção aos fluxos de comunicação. Segundo Torquato (2015, p. 46), a comunicação possui três fluxos, a ascendente, quando a comunicação flui de baixo para cima no nível hierárquico, a descendente, se refere à comunicação dos diretores para os colaboradores por exemplo, ambas, fluem no sentido vertical; e o fluxo lateral, que ocorre de forma horizontal.

A grande quantidade de comunicação instrumental, no fluxo descendente, inibe e bloqueia os caudais da comunicação expressiva, que, por falta de vazão para subirem até o topo, correm lateralmente, criando redes informais de comunicação. Essas redes absorvem grandes quantidades de mensagens ambientais (principalmente em momentos de crise), constituindo verdadeiros focos de tensão e alterando os comportamentos normativos (TORQUATO, 2015, p. 47).

Goldhaber (1983, p. 23), define comunicação organizacional como o “fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”, para ele a comunicação organizacional:

Ocorre em um sistema complexo e aberto que é influenciado e influencia o meio ambiente; a comunicação organizacional implica em mensagens, seu fluxo, seu propósito, sua direção e o meio utilizado; e a comunicação organizacional implica em pessoas, suas atitudes, seus sentimentos, suas relações e habilidades.

Enfim, é possível definir que na comunicação organizacional, é estudado o fluxo de mensagens nas organizações. Segundo Kunsch (2003, p. 149), a comunicação organizacional “estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações”, além disso a comunicação organizacional “analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”

Assim, a comunicação pode ser entendida como um elemento à vida organizacional, sendo o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura, e através do qual ela é continuamente criada. Isso implica que as duas funções básicas da comunicação organizacional são: fornecer aos membros da organização a informação necessária sobre a sua cultura e integrá-los nessa mesma cultura.

O sistema de comunicação gerencial é importante ferramenta para alavancar as energias das pessoas e agilizar decisões e ações (...) A eficácia do sistema de comunicação gerencial é resultante, do esforço para aprimoramento das habilidades de comunicação das fontes, das condições técnicas dos canais, da melhor qualificação das mensagens e preparação adequada dos grupos receptores (TORQUATO, 2015, p. 198).

Além disso, de acordo com Medrano (2007, p. 46-47), a comunicação organizacional auxilia no conhecimento da empresa, melhora a informação sobre seus serviços e produtos, auxilia também na integração entre os públicos, para que internamente gere produtividade e externamente alcance seus objetivos.

Porém, quando há falha no processo comunicativo, há falta de motivação, resultando no não envolvimento dos colaboradores no processo produtivo. Torquato (2015, p. 48) aborda que “pesquisas indicam que os problemas de maior relevância para o envolvimento dos participantes estão relacionados à comunicação descendente”.

2.1.1 Comunicação Integrada

A comunicação organizacional integrada é um conceito trabalhado por Kunsch (2003), é uma visão holística dos vários tipos de comunicação que atuam dentro de uma organização, auxiliando na integração das mesmas. Para Kunsch (2003, p. 150), a comunicação integrada é:

Uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional.

Esse mix da comunicação auxilia a organização para trabalhar com a comunicação integrada, que é mais ampla e pode conduzir as várias formas de comunicação, variando de acordo com os vários públicos da organização. Torquato (2015, p. 17) corrobora com essa informação ao afirmar que é importante considerar “a comunicação uma ação integrada de meios, formas, recursos, canais e intenções”, para entender como funciona os grupos que constituem a organização, bem como

para construir uma linguagem mais adequada para a transmissão da informação dentro da organização.

Kunsch (2003) apresenta a comunicação integrada através de suas grandes áreas e como elas se relacionam entre si e como interagem com o público de uma organização. Na figura 2 é possível visualizar as áreas que compõem a comunicação integrada: a comunicação mercadológica, a comunicação institucional, a comunicação administrativa e comunicação interna.

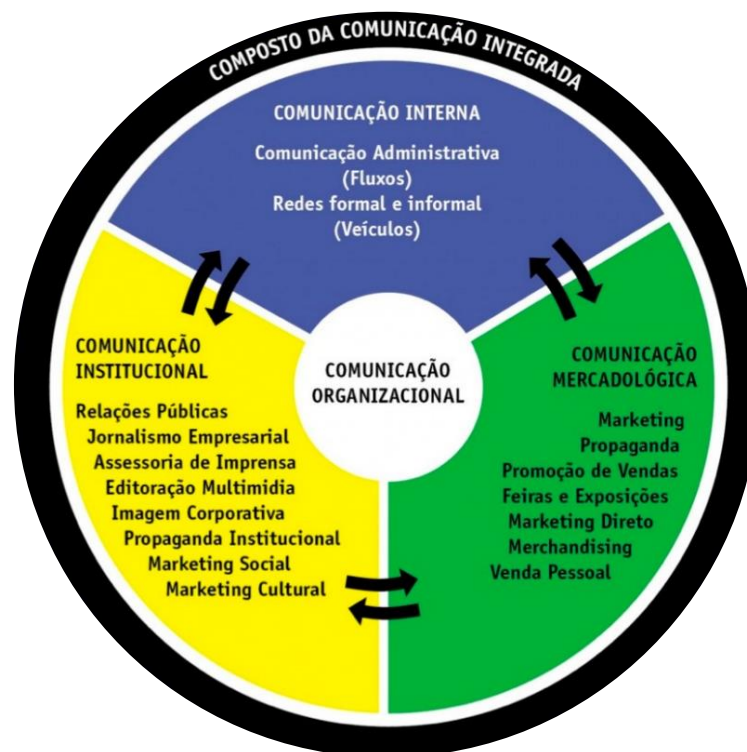


Figura 2 – Composto da Comunicação Integrada
Fonte: Kunsch (2003).

É preciso que todas as áreas que compõem a comunicação integrada, trabalhem conjuntamente para que seja possível formar um composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003). A seguir, uma breve descrição de cada área que compõe o mix da comunicação integrada:

- Comunicação mercadológica é aquela responsável por atender os objetivos mercadológicos por meio da divulgação publicitária dos serviços ou produtos da instituição, ela está diretamente ligada à área de marketing (KUNSCH, 2003). A comunicação mercadológica é desenvolvida pelas relações públicas e pela publicidade e propaganda para conectar a marca da organização às pessoas (OLIVEIRA, 2015);

- Comunicação institucional é responsável pelo fortalecimento da identidade da organização, transmitindo a missão, visão e valores da organização. A missão reflete a organização em si, qual sua razão de existir (KUNSCH, 2003). A visão está relacionada ao posicionamento em que a organização deseja tomar no futuro. E os valores dizem respeito às convicções filosóficas ou princípios que direcionam as atividades da organização. Em resumo, a comunicação institucional visa transmitir confiabilidade, credibilidade e conquistar simpatia (OLIVEIRA, 2015);
- A comunicação administrativa, tem relação com os fluxos para permitir o funcionamento do sistema chamado organização (KUNSCH, 2003), baseado no contínuo processo de gerenciar recursos tendo em vista o alcance de resultados e objetivos em comum e abrangendo todo o cotidiano da administração da organização. A comunicação administrativa está diretamente relacionada ao funcionamento da organização, mas não deve ser confundida com a comunicação interna (OLIVEIRA, 2015);
- A comunicação interna, tem um importante papel estratégico na organização, pois ela estimula a troca de informações entre a gestão e a base operacional da organização, buscando o cumprimento da missão da organização (KUNSCH, 2003). A comunicação interna está voltada para a interação entre gestores e colaboradores, e está intimamente relacionada com a comunicação administrativa, porém, caminham paralelamente para o funcionamento da organização.

Segundo Kunsch (2003), o investimento em comunicação interna traz maior retorno e participação dos colaboradores, facilitando na multiplicação de conteúdo e informações. Oliveira (2015), citando Torquato, destaca que a comunicação interna auxilia no desenvolvimento de um clima positivo na organização, influenciando no cumprimento das metas estratégicas da organização. Dessa forma, o investimento em comunicação não pode ser considerado despesa, pois é peça fundamental para a sobrevivência e crescimento das organizações (TORQUATO, 2015).

Assim, a comunicação interna facilita a troca de informações entre os níveis da organização, melhorando o sentimento de pertencimento dos colaboradores, bem como incentivando o alcance dos objetivos. Mas para isso é preciso observar alguns aspectos como: “políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem, pessoal e uso de novas mídias com adequação das inovações tecnológicas” (KUNSCH, 2003, p. 160).

Portanto, um dos desafios da comunicação é unir essas políticas, linguagens e desejos pessoais na direção da realização de metas e da missão e visão da organização (RIBEIRO, 2017). Para Kunsch (2003, p. 156), é preciso entender a comunicação interna como uma “área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização”.

Antigamente, o investimento em comunicação era apenas na comunicação externa, e dessa forma, os funcionários eram os últimos a saber dos acontecimentos da organização. Porém com o avanço das tecnologias e o aumento do acesso a informação, a comunicação interna se torna uma área estratégica nas organizações (KUNSCH, 2003). Ao melhorar a comunicação interna, faz com que os colaboradores se tornem mais bem informados e ajudará a mediar os conflitos, tornando o ambiente de trabalho mais agradável.

Diante do exposto, é possível inferir a importância em investimentos na área de comunicação das organizações de forma global, pensando em políticas, projetos e ações articuladas e integradas, que contemplem as várias áreas da comunicação organizacional, sendo subsidiadas pelas ações de comunicação institucional, administrativa e mercadológica (OLIVEIRA, 2015).

Para que a comunicação gere resultados na organização, é preciso que ela seja valorizada e reconhecida por todos os integrantes da organização, sem exceção, além de que é preciso “desenvolver uma atitude positiva em relação à comunicação, valorizar a cultura organizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão participativa” (KUNSCH, 2003, p. 161).

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A administração pública brasileira tem suas origens na burocracia. A impessoalidade e a formalidade desse modelo conhecido como Velha Administração

Pública, transmitiu uma imagem de ineficiência para a sociedade. Por outro lado, nas últimas décadas, como resposta às deficiências do modelo convencional, tem se adotado o modelo de uma Nova Administração Pública que enxerga o cidadão como cliente, tem o foco na produtividade, descentraliza os serviços e adota uma gestão por resultados, se aproximando muito das características da gestão de negócios privada (SALM e MENEGASSO, 2009).

Porém, é possível afirmar que esses dois modelos são complementares e devem trabalhar em concordância, servindo ao cidadão e ao interesse público e dando espaço democrático à sociedade (SALM e MENEGASSO, 2009). Nesse sentido, cabe ressaltar que, de acordo com Salm e Menegasso (2009), o conceito de administração pública deve ter o cidadão multidimensional e participante de uma sociedade articulada politicamente.

A administração pública, de acordo com Salm e Menegasso (2009, p. 103), é “um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão participe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente”.

As universidades públicas brasileiras são autarquias que fazem parte da administração indireta. Elas possuem um papel descentralizado do governo visando desempenhar, por meio da educação superior, a prestação de serviço à sociedade. Além disso, as universidades federais têm como princípio a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e possuem autonomia administrativa, pedagógica e financeira (BRASIL, 1988).

As estruturas organizacionais burocratizadas ao extremo, como nas universidades, reduzem a velocidade dos fluxos administrativos. O modelo tradicional das universidades públicas federais e sua complexidade organizacional, com estruturas e hierarquias verticais, resultam na inflexibilidade, ineficiência e lentidão dos processos decisórios (VIEIRA e VIEIRA, 2003).

Os autores Schlickmann e Melo (2012), realizaram um resgate histórico essencial para a compreensão da gestão universitária nacional e internacional. Os autores, apontam que, embora não exista um trabalho que possa ser reconhecido como marco teórico do tema, é possível relacionar a fundação da Associação Internacional de Universidades (IAU), em 1950 na França, como sendo um dos primeiros trabalhos que tratam especificamente de Administração Universitária.

Em 1967 foi publicado pelo Caderno da Associação Internacional de Universidades o que seria apontado como início dos trabalhos em Administração Universitária. Enquanto isso, no Brasil, no mesmo ano, se iniciava, na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), um ciclo de estudos sobre Administração Universitária que envolviam diretores e técnicos administrativos de várias universidades brasileiras.

Schlickmann e Melo (2012), abordam também a realização de seminários internacionais que envolviam a temática da administração universitária, entre eles: Seminário Internacional de Administração Universitária em 1971 realizado na UFSC; um seminário sobre Administração Universitária realizado no México em 1973 e outro em 1979; até a realização de um evento internacional que envolviam parcerias entre universidades da América Latina.

Em 2000, se deu início ao Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul (CIGU), um evento que se consolidou na área de Administração Universitária no Brasil e na América do Sul e é realizado anualmente, envolvendo universidades e pesquisadores de diversos países como Brasil, Argentina, Paraguai, Uruguai, entre outros (SCHLICKMANN e MELO, 2012).

Os autores Schlickmann e Melo (2012), afirmam que em 1967, a visão dos autores de cadernos de administração, tinham bases epistemológicas complexas, se comparado com as bases epistemológicas funcionalistas da Administração, e esse distanciamento se deu devido a formação da maioria dos autores não ser em Administração.

Já no Seminário Internacional de Administração Universitária realizado em 1971, na UFSC, foi caracterizado por demonstrar uma aplicação dos “modelos racionalistas da Administração no âmbito das universidades”, buscando um modelo que pudesse ser aplicado em todas as universidades brasileiras (SCHLICKMANN e MELO, 2012, p. 164). Isso era fruto da dinâmica adotada na administração pública da época que buscava introduzir o modelo burocrático no Brasil, embora a reforma de 1967 tenha promovido a descentralização por meio da administração indireta, do ponto de vista das práticas de gestão havia um apelo aos modelos mais racionalista utilizados no mundo dos negócios. Nesse evento, a maioria dos participantes tinha formação na área administração, o que pode ter sido o fator principal da mudança de concepção de Administração Universitária em relação a 1967.

Resumidamente, por meio dos trabalhos de Schlickmann e Melo (2012), é possível inferir que no princípio a Administração Universitária não era utilizada para criação de um modelo ideal na forma de gerenciar, e foi concordante que a epistemologia da Administração Universitária se assemelhava à Administração. No Brasil, posteriormente, a Administração Universitária atuou na tentativa de criar um modelo de gestão padrão e que pudesse ser aplicado em qualquer universidade. Porém, sem levar em conta as especificidades de cada instituição.

Independente da visão de cada trabalho, é possível verificar que a visão sobre Administração Universitária muda no decorrer do tempo. Inclusive, alguns entendem que a Administração Universitária está relacionada com a administração de qualquer organização e deve se atentar a todas as regras empresariais para continuar existindo, ou seja, o funcionalismo volta a prevalecer como base epistemológica para essa visão.

Prevalece o paradigma funcionalista na administração das universidades, sendo a Administração Universitária um campo amplo e difícil de ser descrito, pois qualquer assunto que envolve a educação superior pode fazer parte da dessa área de estudo. Nesse sentido, a Administração Universitária poderia ser encontrada como um campo da Administração. Porém, não é o que acontece na realidade (SCHLICKMANN e MELO, 2012).

Administração Universitária pode ser definida como:

Disciplina ou campo científico que tem por objeto de estudo as organizações de educação superior e que conceitualmente pode ser definida como processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos (SCHLICKMANN, OLIVEIRA e MELO, 2014).

Administrar uma universidade tem similaridade quanto a complexidade de se administrar qualquer organização, pois as organizações são compostas por pessoas, e pessoas são complexas e estabelecem relações conflituosas (SCHLICKMANN e MELO, 2012). As mesmas alusões em relação à resolução dos conflitos e problemas que uma empresa enfrenta, as universidades também enfrentam e por isso precisam repensar as teorias administrativas como um todo, para que elas deem conta da complexidade de todas organizações, inclusive as universidades.

De acordo com Schlickmann, Oliveira e Melo (2014), é possível dividir a administração universitária em 4 dimensões, a seguir: a) teorias gerenciais, que se refere às funções desempenhadas pela administração de acordo com a trajetória proposta por Taylor e Fayol; b) áreas funcionais da administração, que envolve produções sobre áreas funcionais das universidades como informação, estratégica, financeira, logística, pessoal e marketing; c) teoria das organizações, que se refere aos temas da divisão acadêmica de Estudos Organizacionais definidos pela ANPAD; d) temas específicos, aqueles temas que aparecem com frequência em publicações da área.

2.3 COMUNICAÇÃO NAS UNIVERSIDADES

As universidades se destacam das demais organizações, devido suas finalidades e funções diferenciadas. Kunsch (1992, p. 23) aponta que a universidade “exerce importância fundamental na construção da sociedade moderna”. Porém, a autonomia administrativa e de gestão que as universidades usufruem, traz também implicações na gestão da comunicação nas universidades (RIBEIRO, 2017), pois não há um padrão ou um manual de boas práticas que possa balizar a área de comunicação nas instituições federais de ensino.

Entre os muitos desafios das universidades públicas, como a falta de estrutura, redução no investimento, estão os próprios servidores, pois muitos ainda têm uma mentalidade arcaica, imóvel e desmotivada fazendo com que suas unidades de trabalho fiquem fechadas à mudança e inovação (RIBEIRO, 2017). Nas universidades públicas esse diagnóstico também é encontrado: estruturas obsoletas, burocracia demasiada, falta de capacitação para exercer as atividades, entre outros. Assim, esses sintomas também podem ser encontrados na área da comunicação das universidades.

Dessa forma é preciso renovar não somente os espaços físicos e estruturais, mas também a mentalidade dos atores envolvidos na organização, para se adaptar ao contexto atual e inovar sempre (TORQUATO, 2015). Porém, “implantar um sistema inovador não é uma tarefa simples, pois transpassa temas como o clima e a cultura organizacional que estão enraizados em qualquer organização”, assim é

imprescindível “melhorar as relações de trabalho e a comunicação interna da organização” (GONÇALVES, FERNANDES e BUDKE, 2018, p. 87).

Embora o conceito de universidade tenha se expandido, as instituições não acompanharam tal evolução, mantendo muitas vezes estruturas excessivamente burocráticas, impedindo avanços significativos em diversos setores da instituição, e a comunicação organizacional é uma das áreas que padece desse mal.

Mudanças externas às universidades têm ocorrido de forma muito rápida, enquanto as mudanças internas, no ambiente da organização ficam represadas nos processos burocráticos. Dessa forma, o grande desafio dos profissionais de comunicação nas universidades é “manter uma caminhada de constante aprimoramento e buscar a excelência” no que diz respeito a adaptabilidade da organização (RIBEIRO, 2017, p. 78).

Com o avanço das tecnologias de informação e comunicação e com o acesso à informações, os públicos atendidos pelas universidades estão informados e cobram das instituições mudanças, agilidade e maior relacionamento no que diz respeito à troca de informações e comunicação (RIBEIRO, 2017).

Porém, além desse fenômeno comunicacional, é preciso entender a comunicação não como uma ferramenta do nível tático, mas utilizar a comunicação como uma ferramenta de nível estratégico, pois como afirma Kunsch (2009), a área de comunicação de uma organização precisa agregar valor e ajudar as organizações no cumprimento de sua missão e objetivos. Dessa forma “a área de comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica” (KUNSCH, 2014, p. 46).

Para Kunsch (1992, p. 9), é preciso que as universidades se conscientizem sobre a “importância de possuir, em sua estrutura organizacional, um sistema planejado de comunicação, apto a difundir de forma eficaz a sua produção científica”. Pois as universidades sabem como explorar os recursos científicos, tecnológicos e culturais, mas ainda não aprenderam como divulgar essa produção científica de maneira que alcance uma gama maior da comunidade onde está inserida.

Ainda hoje é possível perceber essa dificuldade do corpo técnico/docentes em divulgar suas pesquisas no campo científico de forma que contribua para a sociedade, precisando, como afirmado anteriormente, de uma estrutura integrada capaz de

entender, reconhecer e difundir esses conteúdos de diversas formas de acordo com a realidade local e momentânea.

Dessa forma, a comunicação deve servir ao sistema da organização, pois por meio da intersecção nos sistemas que compõe as universidades, é possível estabelecer um canal de relacionamento confiável entre as universidades e a sociedade. Portanto, a comunicação não serve apenas aos gestores, mas é uma aliada da gestão para a busca de desenvolvimento dentro e fora da universidade. Nesse sentido, a comunicação organizacional pode auxiliar a instituição no sentido de disseminar a consciência sobre a missão da organização, bem como potencializar as ações organizacionais (RIBEIRO, 2017).

Tabela 1 – Resumo dos assuntos e autores abordados no trabalho

Assunto	Autores
Comunicação enquanto atividade administrativa	Barnard (1979); Chiavenato (2016).
Comunicação organizacional como fluxo de comunicação (ascendente, descendente, horizontal, vertical)	Goldhaber (1983); Medrano (2007); Torquato (2015); Lee Thayer (1979, apud TORQUATO, 2015).
Comunicação organizacional como sistema comunicacional	Kunsch (2003); Torquato (2015).
Comunicação como elemento essencial à organização	Barnard (1979),
Comunicação, clima e cultura organizacional	Marchiori (2008); Turra, Ribeiro, et al. (2014).
Comunicação como ferramenta estratégica	Kunsch (2009, 2014).
Comunicação integrada	Kunsch (2003); Oliveira (2015).
Comunicação nas universidades	Kunsch (1992); Ribeiro (2017); Gonçalves, Fernandes e Budke (2018).
A nova administração pública	Salm e Menegasso (2009).
Administração/Gestão universitária	Schlickmann e Melo (2012); Schlickmann, Oliveira e Melo (2014).

Fonte: Autoria própria.

A tabela 1 traz um resumo dos principais assuntos e autores utilizados neste referencial teórico.

3 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

“Conhecer e compreender; compreender e propor; propor e agir” (PPP, UFPR Litoral, 2008)

Nesse capítulo serão abordados o contexto e a realidade da instituição em estudo, fazendo primeiramente um resgate histórico, desde sua implantação, seu projeto político pedagógico, estrutura administrativa, até o momento e contexto atual da instituição.

3.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

A Universidade Federal do Paraná (UFPR), é considerada a mais antiga universidade do Brasil, foi fundada em 1912, na cidade de Curitiba, por meio da união de diversas lideranças com o objetivo de criar uma universidade que formasse os jovens do Estado do Paraná para exercerem lideranças políticas, mas sem deixar de lado sua identidade regional. Dessa forma surgiu a Universidade do Paraná, que visava interferir na realidade do Estado do Paraná (UFPR LITORAL, 2008).

Em seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021, a UFPR destaca sua missão de “fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação do cidadão e desenvolvimento humano sustentável”. A instituição visa também “ser uma Universidade de excelência em ensino, pesquisa e extensão e inovação, com planejamento e gestão inovadora”, além de dar destaque à valorização das pessoas, buscando ser reconhecida nacional e internacionalmente, sempre em sintonia com a sociedade e defendendo uma “universidade pública e gratuita capaz de produzir e reproduzir conhecimento com qualidade e cidadania” (UFPR, 2017, p. 5).

A UFPR está presente no Estado do Paraná por meio dos *campi*, unidades administrativas e unidades acadêmicas. Em Curitiba, a UFPR se organiza em 14 *campi* distribuídos por diversos bairros da cidade e uma unidade administrativa instalada na região metropolitana de Curitiba. Além disso, a universidade está presente no litoral do Estado com 2 *campi*, 1 unidade acadêmica e 1 museu. E no interior com 2 *campi* e 2 unidades acadêmicas. A UFPR ainda conta com hospital

universitário, maternidade, hospital veterinário e fazendas experimentais (UFPR, 2017).

Atualmente, a UFPR atende mais de 27 mil alunos de graduação e quase 10 mil alunos de pós-graduação na forma presencial, além dos alunos EAD e residentes, totalizando cerca de 40 mil alunos. Para atender esse público, a UFPR conta com mais de 6 mil servidores, sendo 2.672 docentes e 3.715 técnico administrativos, destes 1.824 estão lotados no Hospital Universitário, compreendendo um corpo de aproximadamente 46 mil pessoas entre discentes e servidores (UFPR, 2017).

Diante do exposto, é possível visualizar a dimensão e importância da instituição na região onde atua. Se torna mais evidente ainda a importância em sempre buscar o aumento da qualidade institucional, mesmo diante das dificuldades e limitações conjunturais que se apresentam atualmente.

3.2 O SETOR LITORAL DA UFPR

A criação do projeto do Setor Litoral da UFPR, inspirada no processo histórico de fundação da UFPR, buscou entender e compreender as particularidades e fragilidades do litoral paranaense.

3.2.1 Implantação

O Projeto UFPR Litoral, foi implantado em 2004 pela Resolução nº 39/04 do Conselho Universitário da UFPR ao criar o *Campus* do Litoral. Suas atividades iniciaram em agosto de 2005 e teve como característica uma parceria das várias instâncias do governo para auxiliarem na sua implantação, por meio de um termo de cooperação união, estado e município.

Essa cooperação, contou com o governo federal, que atuou no sentido de autorizar vagas de servidores professores e técnicos administrativos; com o governo estadual, participando através da reforma e ampliação das áreas físicas para a implantação da universidade, além de liberação de recursos para construção de laboratórios e bibliotecas; e com o governo municipal de Matinhos, que contribuiu com a disponibilização de recursos de segurança e limpeza dos espaços da universidade (UFPR LITORAL, 2007).

A implantação da UFPR Litoral se deu visto a necessidade de uma instituição centenária em ampliar suas ações em regiões de maior carência de ensino universitário público. Essa ideia surgiu primeiramente, no Planejamento Estratégico da Gestão 2002/2006 da UFPR. A proposta do Projeto Político Pedagógico (PPP), pode ser considerada inovadora na educação universitária, pois trata de uma proposta pedagógica fundamentada no “trabalho por projetos”, por meio dessa proposta, é possível identificar, até hoje, um projeto em desenvolvimento e que propõe ações de educação interdisciplinar (UFPR LITORAL, 2007, p. 8).

De acordo com o Projeto Político Pedagógico do Setor Litoral, a proposta de implantação da UFPR no litoral:

Foi fundada com a intencionalidade de representar mais do que a ampliação de vagas no ensino superior, fato este que por si só já seria significativo, mas instalou um Projeto Inovador em uma região geográfica desacreditada historicamente e com uma grande debilidade econômica (UFPR LITORAL, 2008).

Portanto, o ponto de partida era o contexto regional e o projeto pedagógico foi construído visando contribuir para o desenvolvimento da região, tanto econômico, científico e culturalmente.

Em maio de 2005 houve o primeiro vestibular. O processo seletivo para ingresso aos cursos de graduação em Fisioterapia e Gestão Ambiental e aos cursos profissionalizantes de Técnico em Agroecologia, Técnico em Enfermagem, Hotelaria e Transações Imobiliárias.

Somente em 2007 que foram tomadas as primeiras providências para que o Campus do Litoral fosse institucionalizado e reconhecido como Setor Litoral. E em 2008, o campus do Litoral foi transformado em um Setor dentro da UFPR. Seu projeto e pilares se orientam baseados em um diagnóstico da realidade socioeconômica da região onde se instalou.

3.2.2 Proposta Inovadora

A UFPR Litoral, como é denominada, é “citada como exemplo e resultado de políticas educacionais inovadoras e de responsabilidade social” (UFPR LITORAL, 2007, p. 34), pelo fator de ter englobado a participação de várias instâncias

governamentais em sua implantação, e ter dado devida importância às necessidades da região com o objetivo do desenvolvimento sustentável e a integração dos vários níveis de escolarização. Sendo que entre os objetivos estratégicos da UFPR Litoral, destaca-se o fato de que a instituição deseja “participar na construção de um ciclo de desenvolvimento sustentável, através de ações imediatas, progressivas e permanentes, com o horizonte nos próximos 30 anos”, ou seja, ações que visam uma mudança e desenvolvimento da região (UFPR LITORAL, 2007, p. 35).

A proposta pedagógica da UFPR Litoral se destaca por apresentar um diferencial centrado na aprendizagem, pois utiliza a estratégia de ensino por projetos, ao permitir que o estudante integre várias áreas do conhecimento para aí sim construir o conhecimento. Ou seja, dessa forma, o estudante participa de forma autônoma e se torna corresponsável pelo seu processo de aprendizagem.

Ainda, outros pontos diferenciados encontrados no PPP da UFPR Litoral, dizem respeito a forma como é realizada o processo de avaliação, a organização curricular e projetos de aprendizagem. Até mesmo a criação dos cursos foi pensada na adaptação ao contexto da região, para que não houvesse cursos duplicados, mas que pudessem contribuir para o desenvolvimento da região e levando em conta a formação continuada da comunidade acadêmica.

As primeiras aulas ministradas no Setor Litoral, foram realizadas com o auxílio de professores lotados em Setores da UFPR em Curitiba, pois até aquele momento, o *campus* não tinha realizado o primeiro concurso para professor efetivo. Somente no segundo semestre de 2005 que foram realizados concursos para contratação dos primeiros docentes do Campus Litoral, onde foram contratados ao todo 51 docentes.

Já no que se refere aos servidores técnicos administrativos, o Campus Litoral também contou, inicialmente, com a colaboração de servidores lotados em Curitiba e o primeiro concurso, para contratação de 10 servidores técnicos administrativos (7 assistentes em administração e 3 administradores), foi realizado no início de 2006 e até o final do ano em questão, o *campus* contava com 15 técnicos administrativos com diversas funções, entre elas: administradores (5), assistente em administração (6), bibliotecário (1), analista de TI (1), técnico de assuntos educacionais (1) e técnico de laboratório (1).

3.2.3 Modelo administrativo flexível

O modelo administrativo do *campus* foi “construído de forma a atender todas as necessidades de gestão acadêmica” e a maior característica foi o fato de que os primeiros técnicos administrativos assumiram uma característica generalista, facilitando o andamento das atividades. A preocupação era criar uma estrutura flexível para que os técnicos pudessem atuar em áreas diferentes (UFPR LITORAL, 2007).

Destaca-se que, embora o Setor Litoral esteja ligado a UFPR e compartilha com esta instituição no que diz respeito a índole pedagógica e aos ideais de formação, além de aceitar diretrizes, pautadas na tradição, ainda assim, busca-se autonomia no modelo administrativo de gestão.

Essa característica generalista pode ser notada na estrutura administrativa, pois inicialmente, o campus era composto apenas pela Gestão Administrativa e Atendimento Acadêmico, não havendo “divisões departamentais”. A Gestão Administrativa visava dar suporte às necessidades da instituição, seja de recursos materiais ou humanos e nesse sentido, cuidava de áreas que envolviam: a gestão de pessoas, assessoria de comunicação, transportes, almoxarifado, patrimônio, contratos, financeiro, compras e informática (UFPR LITORAL, 2007).

Além disso, se frisava a “participação dos técnicos ao lado dos docentes e dos alunos [...]. Integração era a palavra de ordem”. Dessa forma, as demandas faziam com que fossem formadas equipes que visavam a solução de problemas, “deixando claro que a participação dos técnicos administrativos não seguiria o rumo histórico servil consolidado nas IFES” (UFPR LITORAL, 2007, p. 92).

3.2.4 O crescimento do corpo técnico

Em 2007, se deu início a um processo de formulação de uma política pública que se pautou na necessidade de expansão e reordenamento da educação superior federal no Brasil, o REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais). O programa foi instituído pelo Decreto 6.096/2007 com o objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior (MEC, 2010), ou seja, o programa previa uma expansão no número de vagas e reestruturação dos cursos, além de abertura de novos cursos.

Para acompanhar tal expansão, foi necessário o planejamento, construção, readequação e ampliação de diversos espaços físicos nas universidades federais. O programa teve uma elevada importância, tendo em vista que no período de lançamento do programa, as universidades apresentavam carências e gargalos em suas estruturas educacionais, principalmente no que dizia respeito ao orçamento e recursos humanos (BITTENCOURT e FERREIRA, 2014).

Dessa forma, as universidades tiveram um período de 2008 a 2012 para elaborar seus planos de expansão e implementar o programa. Porém, devido ao curto período que as instituições tiveram para elaborarem seus planos, foi necessário o investimento de recursos adicionais.

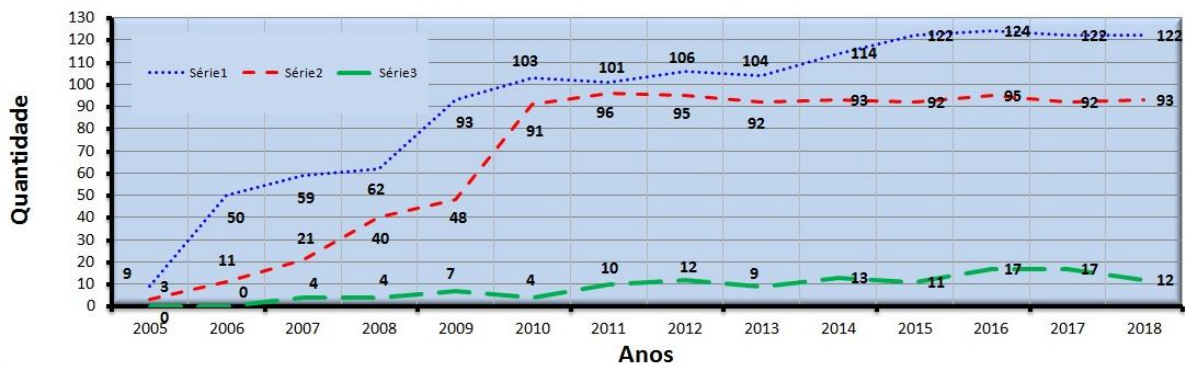


Figura 3 – Gráfico do crescimento de servidores na UFPR Litoral
Fonte: Seção de Gestão de Pessoas da UFPR Litoral.

Como é possível verificar na Figura 3, onde a linha azul se refere a servidores docentes, a linha vermelha, técnicos administrativos e a linha verde, professores substitutos, houve crescimento exponencial no Setor Litoral em estrutura física, mas principalmente em recursos humanos.

Em 2007 eram 84 servidores atuando no setor, destes, 59 docentes, 21 técnicos administrativos e 4 professores substitutos. Esse número saltou para um total de 213 servidores no ano de 2012, sendo 106 docentes, 95 técnicos administrativos e 12 professores substitutos. Um crescimento de aproximadamente 154% no número de servidores, o que se fez importante a reestruturação do modelo administrativo, novas estruturas, seções, organograma, entre outros pontos.

A partir de 2013, com a aprovação do regimento interno do Setor Litoral, a estrutura administrativa do setor é realizada da seguinte forma: o Conselho Setorial que é um órgão consultivo e deliberativo; a Direção Setorial que é um órgão executivo

e de supervisão das atividades do Setor Litoral da UFPR, e é exercida pelo Diretor e Vice-Diretor do setor.

A coordenação acadêmica que é responsável pelas seções de Seção de Gestão Acadêmica, Seção de Políticas Afirmativas, Assuntos Estudantis e Comunitários (SEPOL), Seção de Gestão Pedagógica; Seção de Gestão dos Laboratórios Didáticos e Seção de Apoio a Biblioteca e Documentação.

A Coordenação Administrativa, que é composta pela Seção de Gestão de Pessoas, Seção de Serviços de apoio Administrativo, Seção de Finanças e Patrimônio; Seção de Tecnologia da Informação; Seção de Arquitetura e a Seção de Comunicação e Eventos.

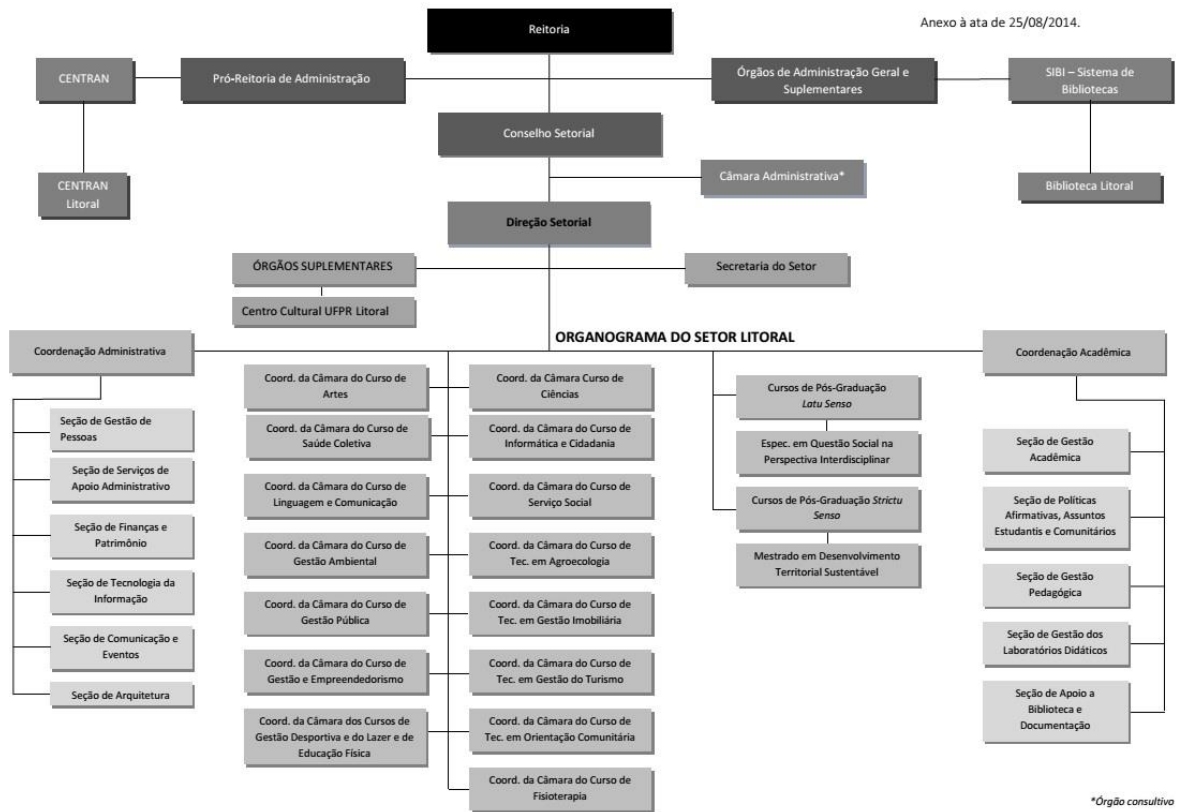


Figura 4 – Organograma do Setor Litoral
 Fonte: www.litoral.ufpr.br.

Atualmente a UFPR Litoral conta com 1.823 alunos matriculados, 227 servidores, sendo eles, 122 docentes, 93 técnicos administrativos e 12 professores substitutos.

3.2.5 Estrutura de comunicação do Setor Litoral da UFPR

Diferentemente de todos os outros setores da UFPR, no Setor Litoral há um departamento exclusivo para atender as demandas de comunicação do setor. Denominada SECOM, a Seção de Comunicação e Eventos é a responsável pela assessoria de imprensa e redação, pelo desenvolvimento e alimentação do site institucional, pela produção de conteúdo e gestão das mídias sociais do setor, pelos registros fotográficos e produção audiovisual, além da criação de peças publicitárias e editoração de textos e imagens para a comunidade interna e externa do Setor Litoral da UFPR.

A unidade atende à pedidos e demandas de toda a comunidade acadêmica, vindos da direção, servidores, seções administrativas ou alunos. Para a solicitação dos serviços, é disponibilizado uma ferramenta chamada SACI (Sistema de Apoio à Comunicação Integrada). A figura 5 ilustra a tela inicial do sistema.

Este espaço é destinado a professores, pesquisadores, servidores técnico-administrativos e alunos que desejam solicitar a divulgação de trabalhos, pesquisas, eventos e outras atividades. As informações fornecidas são disponibilizadas aos jornalistas desta unidade, que as avaliam, revisam e encaminham aos meios mais adequados.

Protocolo da sua solicitação:

Código de segurança da sua solicitação:

Sistema de Apoio à Comunicação Integrada (SACI) - Copyright© 2009-2013 UFSCar - CCS

Nome:	<input type="text"/>		
Cidade:	<input type="text"/>	UF:	AL <input type="button" value="v"/>
Fone:	área: <input type="text"/>	número: <input type="text"/>	ramal: <input type="text"/>
E-mail:	<input type="text"/>		
Assunto:	<input type="text"/>		
Resumo:	<input type="text"/>		
Anexos:	<input type="button" value="Escolher arquivo"/> Nenhum arquivo selecionado <input type="button" value="Escolher arquivo"/> Nenhum arquivo selecionado <input type="button" value="Escolher arquivo"/> Nenhum arquivo selecionado <small>Tamanho máximo por arquivo: 5MB</small>		
Tipo:	<input type="checkbox"/> divulgação <input type="checkbox"/> produção gráfica		

Figura 5 – Tela de solicitação do SACI
 Fonte: www.litoral.ufpr.br/portal.

O SACI é um software de gestão de informações, conteúdos, produtos e veículos de comunicação, desenvolvido pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). É utilizado na UFPR, para registro dos contatos com a Imprensa, recebimento de solicitações de divulgação e produção de notícias para rádio, Internet,

releases, revistas e outros. No Setor Litoral, a SECOM começou a utilizar o sistema, que permite ao solicitante, acompanhar os passos e encaminhamentos dados à solicitação, desde a implantação do site atual em 2014.

O link para acessar o sistema é encontrado no rodapé da página inicial do site institucional do Setor Litoral, em uma página denominada Serviços de Comunicação, onde contém os contatos da seção, a descrição dos serviços prestados, os prazos solicitados e o link para download da logo e papel timbrado do setor.

No início do Setor Litoral, devido a característica generalista adotada na estrutura administrativa, a Seção de comunicação atendia também aos Eventos. Atualmente essa estrutura mudou, as funções de comunicação e eventos foram desmembradas. Falta apenas a mudança do nome da seção que será realizada com a aprovação do novo organograma do setor que está em desenvolvimento.

A SECOM, desde sua implantação, sempre contou com o cargo de jornalista. Durante os anos de 2010 e 2013 contava também com o cargo de Programador Visual, que era responsável pela criação dos materiais visuais, atualmente sendo atendido por servidores técnicos do cargo Assistente em Administração.

Atualmente na SECOM, estão lotados 5 servidores técnicos administrativos nos cargos de Jornalista e Assistentes em Administração. Esses servidores atuam nas áreas de jornalismo, fotografia, criação visual e suporte TI. A chefia imediata desta seção, responde diretamente à Coordenação Administrativa do Setor Litoral.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, contemplando as características da pesquisa a população, os instrumentos de pesquisa, as formas de coleta e análise de dados e por fim, as limitações da pesquisa.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

No que se refere aos objetivos, este estudo se caracteriza como pesquisa descritiva-exploratória. A pesquisa exploratória do tipo descritiva é utilizada para esclarecer conceitos relacionados ao problema, pois como afirma Gil (2006, p. 43), “as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”, permitindo assim melhor detalhamento do objeto de estudo.

Esse tipo de pesquisa permite reconhecer o funcionamento das relações estruturais da organização, bem como conhecer os meios e canais de comunicação interna presentes na estrutura comunicacional da instituição em estudo. Através da pesquisa, é possível identificar alguns dados e características importantes ao processo do estudo, como as características sociodemográficas e opiniões dos participantes.

Em relação aos procedimentos, esta pesquisa é classificada como estudo de caso, pois de acordo com Gil (2006), o estudo de caso consiste no estudo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Para o estudo de caso, faz-se necessário a utilização de mais de uma técnica para coleta e análise de dados (GIL, 2006).

Em relação à abordagem, a utilização de estudos exploratórios e descritivos auxilia na coleta de informações quantitativas e qualitativas, permitindo assim uma variedade de procedimentos de coleta de dados (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Dessa forma, a pesquisa seguiu em três etapas: a pesquisa entre os servidores sobre quais os meios de comunicação utilizados e qual a importância deles para a comunicação interna na instituição; a identificação da eficácia dos fluxos de comunicação de acordo com a visão dos gestores; e por fim, a criação de uma

proposta e sugestão de melhorias, a partir dos pontos identificados na pesquisa. Os dados foram coletados por questionários e entrevistas e analisados de acordo com a abordagem qualitativa e quantitativa.

4.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Foram utilizadas duas formas de pesquisas semiestruturadas. Primeiramente o questionário semiestruturado, pois segundo Marconi e Lakatos (2003), entre outras vantagens, o questionário economiza tempo, atinge o maior número de pessoas, obtém respostas mais rápidas e traz mais uniformidade na avaliação. E posteriormente as entrevistas, pois ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2003), as entrevistas contribuem para que sejam fornecidas informações mais precisas e seguras.

4.2.1 Questionário

O questionário utilizado, tomou como base o questionário desenvolvido por Sales (2013), onde foi aplicado e validado com 168 servidores da Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais. O questionário foi adaptado para o contexto da instituição em estudo, e algumas questões foram aproveitadas e reformuladas.

O questionário conta com três seções. A primeira seção visa identificar o perfil do respondente e o relacionamento do respondente com a instituição. São abordadas questões sobre o vínculo do respondente com a instituição, bem como seu tempo de trabalho na mesma, além de outras questões que levantam os dados sociais do respondente.

A seção II coletou as opiniões dos respondentes em relação aos meios de comunicação e os fluxos comunicacionais utilizados na instituição. Dessa forma, as questões envolvem a opinião sobre a qualidade de conteúdo e acesso do site e mídias sociais da instituição.

A terceira seção, contém questões sobre a Comunicação Integrada, abordada no referencial teórico deste estudo. As questões 15, 16 e 17 envolvem assuntos relacionados à comunicação institucional, pois abordam temas sobre missão, visão e valores. As questões 18, 19 e 20 abordam a comunicação administrativa, pois busca

saber sobre os fluxos administrativos da instituição. As questões 21, 22 e 23 refletem sobre a comunicação interna, pois os temas giram em torno da qualidade da comunicação entre a gestão e os servidores. A questão 24, envolve a comunicação mercadológica, pois busca conhecer a visão da instituição para fora da organização.

Por fim, a terceira seção conta com uma questão aberta, dando oportunidade para os respondentes expressarem suas opiniões e sugestões em relação à comunicação na instituição onde trabalham. A tabela 2 resume a relação dos objetivos da pesquisa com o questionário.

Tabela 2 – Relação dos objetivos da pesquisa com o questionário

Seção	Questões	Objetivos
I. Dados profissionais e pessoais	1 a 7	Identificar o perfil do respondente e o seu relacionamento com a instituição.
II. Canais de comunicação do setor	8 a 14	Coletar informações sobre os meios de comunicação utilizados no setor.
III. Comunicação integrada no setor	15 a 25	Analisar a comunicação integrada no setor.

Fonte: Autoria própria.

Como forma de validar o instrumento, o questionário foi testado previamente com 5 servidores da instituição, escolhidos aleatoriamente, sendo possível, dessa forma, calcular o tempo médio de resposta e realizar os ajustes necessários no questionário. Após a finalização do questionário, o mesmo foi enviado por meio eletrônico, para os servidores técnicos administrativos e docentes ativos da instituição. Sendo considerada uma amostragem não probabilística por conveniência, devido aos números apresentados anteriormente.

4.2.2 Entrevista

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de cargos estratégicos da instituição. Os servidores selecionados são ocupantes dos cargos de direção, coordenação administrativa e coordenação pedagógica, dessa forma, pela facilidade de acesso do pesquisador a esses servidores, a pesquisa representa uma amostragem não probabilística por conveniência.

As entrevistas com os gestores buscam identificar quais os pontos falhos da comunicação na instituição e como a comunicação pode auxiliar na gestão

universitária. Além disso, é possível identificar a estrutura de trabalho, os obstáculos encontrados pelas equipes de trabalho e qual a visão para a comunicação na instituição.

4.3 COLETA DE DADOS

A análise de dados secundários foi realizada através da pesquisa de documentos referentes ao tema, disponibilizados em sites e bibliotecas da instituição. Esses documentos foram analisados durante os meses de janeiro a agosto de 2018. Os seguintes documentos foram analisados: Projeto Político Pedagógico, Planejamento Estratégico Setorial 2016-2019, Relatório de Acompanhamento de Implantação da UFPR Litoral e o Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021 da UFPR. Na figura 6 é apresentado um fluxograma das etapas da pesquisa.

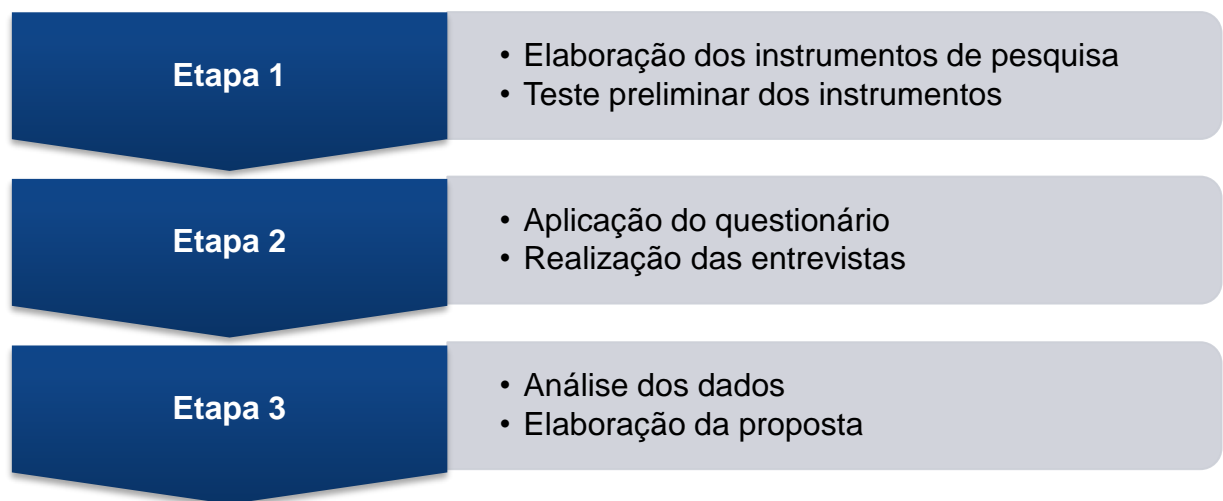


Figura 6 – Etapas da pesquisa
Fonte: Autoria própria.

A aplicação do questionário semiestruturado foi realizada através de envio por e-mail aos participantes. No conteúdo do e-mail, estava descrito a finalidade da pesquisa, a importância da participação dos servidores e o link para acesso do formulário de pesquisa hospedado no sistema Google Forms. O formulário permaneceu disponível para acesso por 20 dias, entre 25 de outubro e 13 de novembro de 2018. O levantamento final dos respondentes, foi realizado no mês de novembro para contabilizar as respostas válidas e aptas para serem usadas na pesquisa.

As entrevistas semiestruturadas foram agendadas de forma individualizada com cada servidor, durante o mês de novembro de 2018. Foi realizado primeiramente a solicitação de autorização para gravação em áudio das entrevistas, posteriormente a explicação do escopo da pesquisa e por fim, a conversa através da entrevista semiestruturada, com duração média de 30 minutos

4.4 UNIVERSO DA PESQUISA

A organização escolhida para o estudo, é o Setor Litoral da UFPR, localizada no município de Matinhos, no litoral do Estado do Paraná. A instituição escolhida se deu pelo fato de o autor trabalhar como servidor técnico administrativo na instituição desde 2010 e atuar na área de comunicação da instituição desde 2012.

O setor possuía, em 2018, 13 cursos de graduação, de diferentes áreas de conhecimento, sendo cursos de bacharelado, licenciatura e tecnólogos. Além de 2 cursos pós-graduação *latu-sensu* (especialização) e 2 cursos de pós-graduação *stricto-sensu* (mestrado), totalizando mais de 1.800 alunos presenciais.

Para atender essa demanda, o setor contava com um total de 227 servidores, destes, 134 docentes e 93 técnicos administrativos. Para entender a visão dos servidores da instituição sobre comunicação, a pesquisa buscou alcançar o maior número de servidores ativos da instituição.

Para garantir um nível de confiança de 90%, com margem de erro de 10%, considerando, ainda, a população do estudo, como um total de 227 servidores, se esperou que, ao menos 53 servidores respondessem ao questionário eletrônico, como demonstrado na figura 7.



Figura 7 – Tamanho da amostra
Fonte: Calculadora de tamanho de amostra (2018).

A figura 8 apresenta a fórmula para o cálculo do tamanho da amostra para população finita.

$$\text{Tamanho da amostra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

N = tamanho da população • e = margem de erro (porcentagem no formato decimal) •
z = escore z

Figura 8 – Fórmula para calcular o tamanho da amostra
Fonte: Calculadora de tamanho de amostra (2018).

4.5 ANÁLISE DE DADOS

Quanto a coleta dos dados consequentes da aplicação do questionário, o meio eletrônico auxiliou na tabulação, organização e desenho dos resultados para facilitar a análise dos dados. As respostas foram analisadas e organizadas com base na análise do conteúdo e relacionadas com o referencial teórico contido no estudo.

Já em relação as entrevistas semiestruturadas, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para forma textual, para posterior análise do conteúdo das entrevistas. Essas respostas foram analisadas e organizadas de acordo com cada pergunta, permitindo assim um aproveitamento de trechos das respostas dos entrevistados e o relacionamento entre a visão dos gestores e servidores. Os servidores entrevistados foram organizados como no exemplo: Gestor A = direção setorial, Gestor B e C = coordenação administrativa e pedagógica.

4.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo se restringe apenas aos servidores técnicos administrativos e docentes do Setor Litoral da UFPR, por se entender que estes fazem parte do público diretamente afetados pela comunicação interna da organização. Dessa forma, as informações levantadas através do questionário e entrevistas, refletem apenas a visão dos servidores, em relação ao tema em questão, para o Setor Litoral da UFPR, não

compreendendo, muito menos se estendendo à visão de toda a universidade na qual o Setor Litoral faz parte.

O questionário foi enviado a todos os servidores em duas oportunidades, entre os meses de outubro e novembro de 2018, tendo um retorno de respondentes referente à 26% do número total de servidores. Esse número de respondentes proporcionalmente à população total, foi maior que na pesquisa de Sales (2013), na qual foi utilizado o questionário como referência.

5 A COMUNICAÇÃO NO SETOR LITORAL DA UFPR

Para uma organização complexa como a universidade, se faz necessário uma administração diferenciada no que tange a estratégias, liderança e comunicação. Com uma gestão eficiente é possível disseminar a missão, visão e objetivos da instituição e alcançar os resultados esperados.

Neste capítulo abordaremos as análises realizadas, de acordo com as questões levantadas na pesquisa. Para que seja possível compreender a realidade atual da comunicação de acordo com a visão dos servidores e gestores da instituição em estudo.

Atualmente o Setor Litoral da UFPR conta com uma equipe de comunicação que é responsável pelos serviços de assessoria de imprensa, redação, desenvolvimento e alimentação do site institucional, produção de conteúdo e gestão de mídias sociais, registros fotográficos, produção audiovisual e criação de peças publicitárias para atender a toda a comunidade acadêmica da instituição.

Para atender tais demandas, a comunicação é realizada através de alguns canais disponíveis no setor. A internet é a ferramenta mais utilizada para divulgação de conteúdo para a comunidade interna do setor. Seja através de emails, newsletter, informes, ou então por conteúdo publicado no site e nas mídias sociais da instituição.

Dessa forma, a análise da comunicação no Setor Litoral da UFPR realizada neste estudo corresponde à visão dos servidores técnicos administrativos e docentes, que foram convidados via email para responder ao questionário aplicado. Compreenderam um total de 60 servidores que responderam voluntariamente ao questionário, o que corresponde à cerca de 26% da população de servidores.

A análise realizada a partir do questionário aplicado se subdivide nas seções a seguir, de acordo com o tema relacionado em cada seção. Sendo a primeira seção referente ao perfil dos respondentes bem como sua relação com a instituição. A segunda seção aborda o grau de satisfação dos usuários aos canais de comunicação utilizados atualmente no Setor Litoral da UFPR. E a terceira seção aborda questões referentes à Comunicação Integrada.

5.1 O PERFIL DOS RESPONDENTES

No que se refere ao vínculo dos respondentes com a instituição, foi possível verificar que apesar dos docentes comporem um número maior na instituição – 59% docentes e 41% técnicos – esse número se inverteu no questionário. Os técnicos administrativos aderiram voluntariamente ao questionário em maior número, totalizando 33 técnicos administrativos e 27 docentes, contando 1 professor substituto, como mostra o gráfico 1. Proporção semelhante foi encontrada na pesquisa de Sales (2013) sobre a comunicação interna em uma universidade pública e no trabalho de Nunes et al. (2017) sobre a percepção da imagem dos servidores universitários.

Acredita-se que o número maior de adesão dos técnicos administrativos se dá ao fato dos servidores estarem mais intimamente ligados ao tema e às rotinas que envolvem a comunicação interna e administrativa. E ainda, o período do ano em que a pesquisa foi realizada, possivelmente não favorecendo os professores, devido à carga elevada de atividades acadêmicas nessa época.

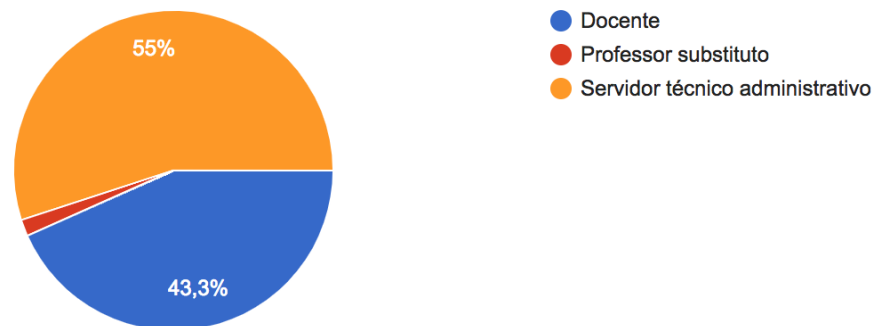


Gráfico 1 – Vínculo com a instituição
Fonte: Autoria própria.

Com relação ao tempo de trabalho na instituição, de acordo com o gráfico 2, percebe-se que 80% dos servidores (48 respondentes) trabalham há mais de 4 anos no setor. Quase metade dos respondentes (46,6%) ingressaram na instituição entre os anos de 2005 e 2009. Demonstrando assim, o crescimento exponencial que o setor teve até 2011, corroborando com a figura 3 no capítulo 3.

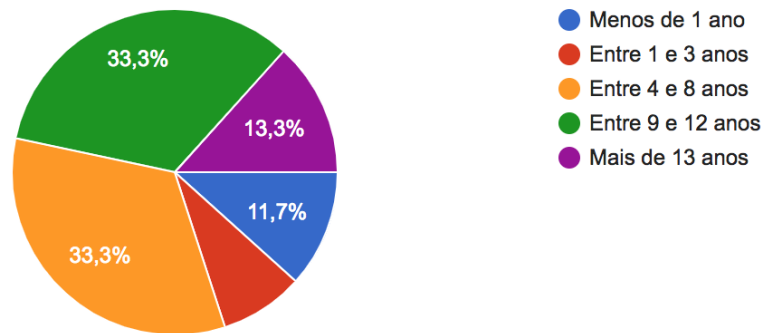


Gráfico 2 – Tempo de trabalho na instituição
Fonte: Autoria própria.

É possível verificar, por meio do gráfico 3, uma alta qualificação no corpo de servidores da instituição. Quase 70% dos servidores possuem ao menos mestrado. De acordo com o PDI UFPR 2017-2021 (UFPR, 2017), mais de 80% do corpo docente da UFPR são doutores. Um número semelhante foi encontrado no Setor Litoral da UFPR, onde cerca de 78% dos docentes respondentes possuem doutorado. Em relação ao corpo técnico administrativo, há cerca de 43% de servidores com mestrado e 49% com especialização.

De acordo com Nunes et al. (2017), no campo dos docentes, o crescimento da titulação é algo esperado, pois existe a necessidade de alta titulação para o ingresso à carreira. Porém para os técnicos administrativos, a alta titulação não é requisito para ingresso, no entanto, a carreira tem estimulado os estudos por meio dos incentivos no plano de cargos e salários, promovendo melhorias salariais.

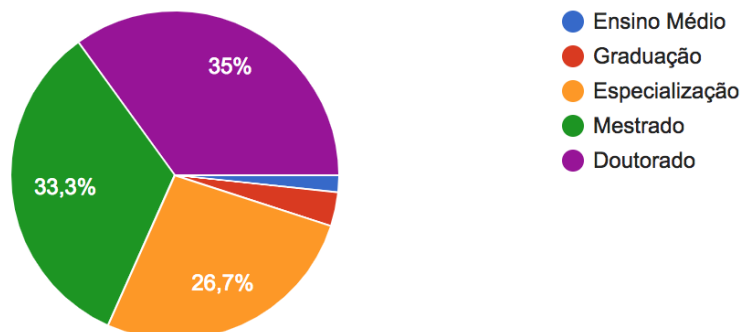


Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos respondentes
Fonte: Autoria própria.

Com relação a faixa etária dos respondentes, verificou-se que mais de 80% dos respondentes tem mais de 30 anos de idade. Um número inverso ao censo IBGE da cidade de Matinhos, onde a instituição está localizada. No censo IBGE a faixa etária 20 a 29 anos, 30 a 39 anos e 40 a 49 anos, giram em torno de 4100 pessoas em cada faixa, demonstrando um equilíbrio entre essas faixas etárias. Esse equilíbrio não é observado entre os servidores respondentes da pesquisa, como mostra o gráfico 4.

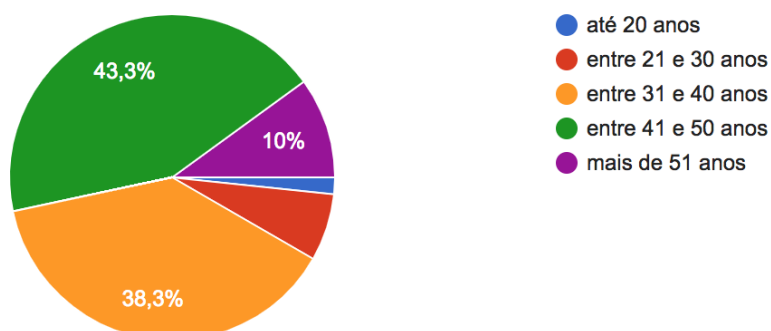


Gráfico 4 – Faixa etária dos respondentes
Fonte: Autoria própria.

Na composição do corpo de servidores da instituição, há um predomínio do sexo feminino. Do total de respondentes, 56% são mulheres e 43% são homens. Em relação ao estado civil, verifica-se que mais de 70% são casados ou estão em união estável, conforme demonstrado no gráfico 5.

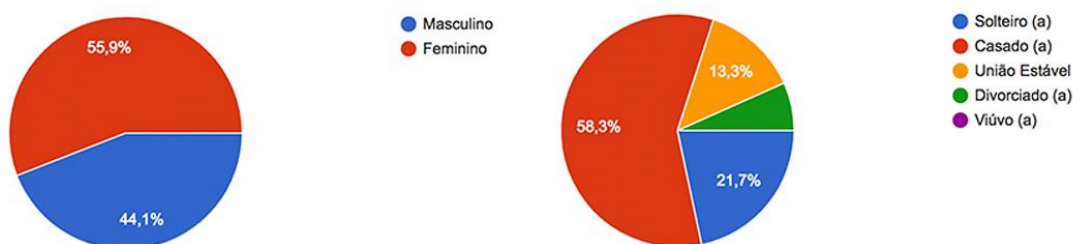


Gráfico 5 – Sexo e estado civil dos respondentes
Fonte: Autoria própria.

5.2 OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO NO SETOR LITORAL DA UFPR

As primeiras duas questões dessa seção se referem à relação entre o índice de acesso aos canais de comunicação da instituição e grau de satisfação dos respondentes em cada canal.

Como é possível verificar nos gráficos 6 e 7, os resultados mostram o Informes Litoral como um dos canais mais acessados pelos servidores. Nessa questão, 35 respondentes afirmaram que sempre acessam, juntamente com o email institucional, com 34 respostas positivas. Esse resultado semelhante faz sentido pois, o Informes Litoral, que é uma ferramenta de email marketing/newsletter da instituição, atualmente é enviado pela direção para todos os servidores do setor via email institucional.

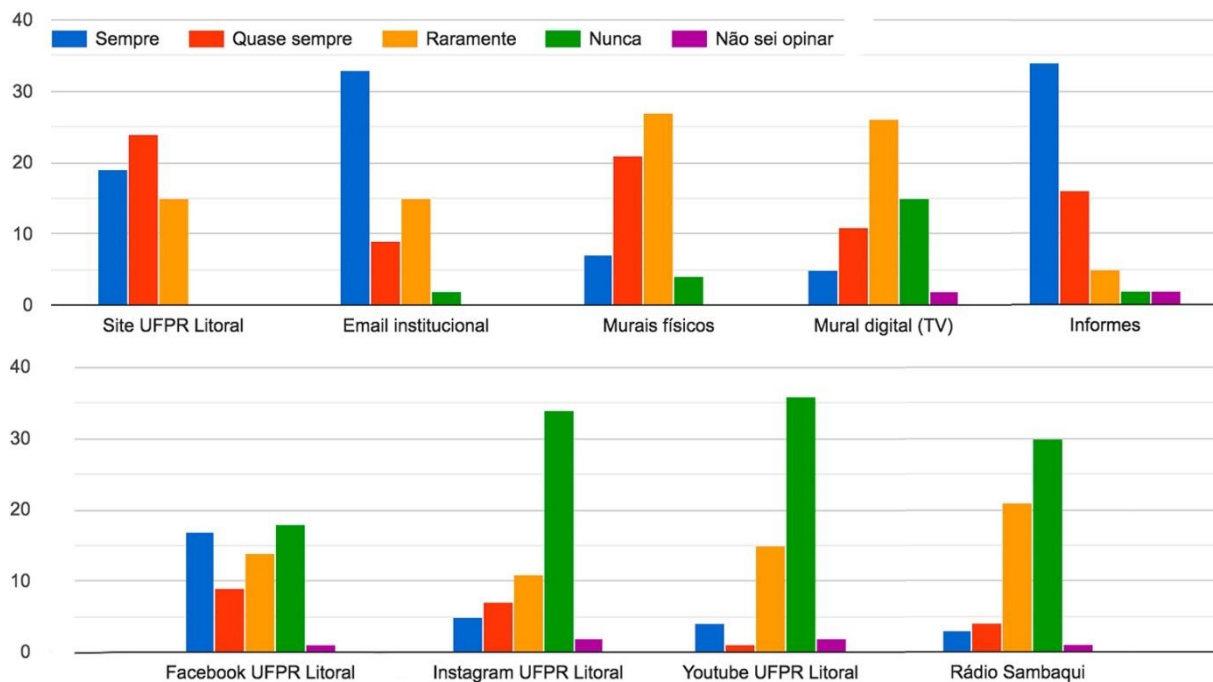


Gráfico 6 – Frequência de acesso aos canais de comunicação do setor
Fonte: Autoria própria.

Apesar do Informes Litoral ser bem acessado, os gestores apontam para a falta atualização no banco de emails, pois constantemente há reclamações de servidores que não receberam o email. Além disso, sugere-se entre os gestores, a mudança de formato dessa ferramenta, com informações mais dinâmicas e uma periodicidade definida. De acordo com o Gestor A, o Informes – enquanto modelo de informação institucional – está desgastado.

Ao analisar as entrevistas realizadas, é possível verificar o relato dos gestores que afirmam a importância do uso do email institucional. Para eles, o email é a forma de comunicação mais comumente utilizada, devido a necessidade de formalização dos contatos e informações prestadas e recebidas. Segundo o Gestor B, “é comum o primeiro contato ser feito através de telefone e posteriormente registrado através de e-mail”.

O Gestor C, também afirma que costuma se comunicar com outros gestores por email e copiando as chefias imediatas das outras unidades, mesmo quando não é um assunto específico daquela unidade. Para o gestor é importante que “pelo menos as chefias das outras seções saibam o que está acontecendo”. Afirma ainda que, procura formalizar algumas por email para ter um histórico e ficar registrado o dia e a hora.

Dessa forma, percebe-se que o Informes e o email institucional são as ferramentas mais utilizadas para a troca e a compreensão das informações necessárias para se realizar uma tarefa. A comunicação é a responsável pela interligação entre o propósito da organização e a disposição das pessoas em cooperar (BARNARD, 1979), ou seja, a comunicação transforma o propósito em algo real, em uma ação, cumprindo assim um dos propósitos da comunicação enquanto atividade administrativa, conforme aponta Chiavenato (2016). Além do que, reafirma a importância da comunicação como ferramenta de construção da cultura organizacional, disseminando conteúdos que envolvem a cultura, como afirma Marchiori (2008).

Verifica-se que os canais menos acessados são: a página oficial no Instagram, Youtube e a Rádio Sambaqui. Esse alto índice pode ser explicado pelos seguintes motivos: página no Instagram e no Youtube são projetos recentes na Seção de Comunicação do Setor Litoral, não tendo um alto grau visibilidade entre os servidores. E a Rádio Sambaqui é um projeto que está parado no momento. Mesmo assim, é interessante repensar a forma de divulgação desses canais para que os mesmos tenham maior visibilidade entre os servidores.

Mesmo não sendo abordado nos questionários e entrevistas, o aplicativo de comunicação instantânea WhatsApp, foi voluntariamente citado pelos gestores como uma ferramenta que possibilita uma comunicação rápida no processo de comunicacional. Assim, como afirma Barnard (1979), uma organização existe quando as pessoas estão aptas a se comunicarem entre si, e desejam contribuir para a realização de um propósito em comum. Segundo o Gestor C, o WhatsApp é utilizado para comunicação rápida, “mas a gente não delibera nada pelo aplicativo, nem trata de assuntos polêmicos, a comunicação mais formal é realizada por email”.

Segundo os gestores, o uso do WhatsApp se mostra mais eficiente porque através dessa ferramenta é possível resolver coisas momentâneas, além do fato de

que o celular é um dispositivo que fica sempre a mão do usuário, fazendo com que o acesso seja realizado com mais frequência. Por exemplo, no caso de comunicações apenas para esclarecimentos de dúvidas ou algo que requer menos cuidados ou formalidades, o WhatsApp é a principal ferramenta utilizada.

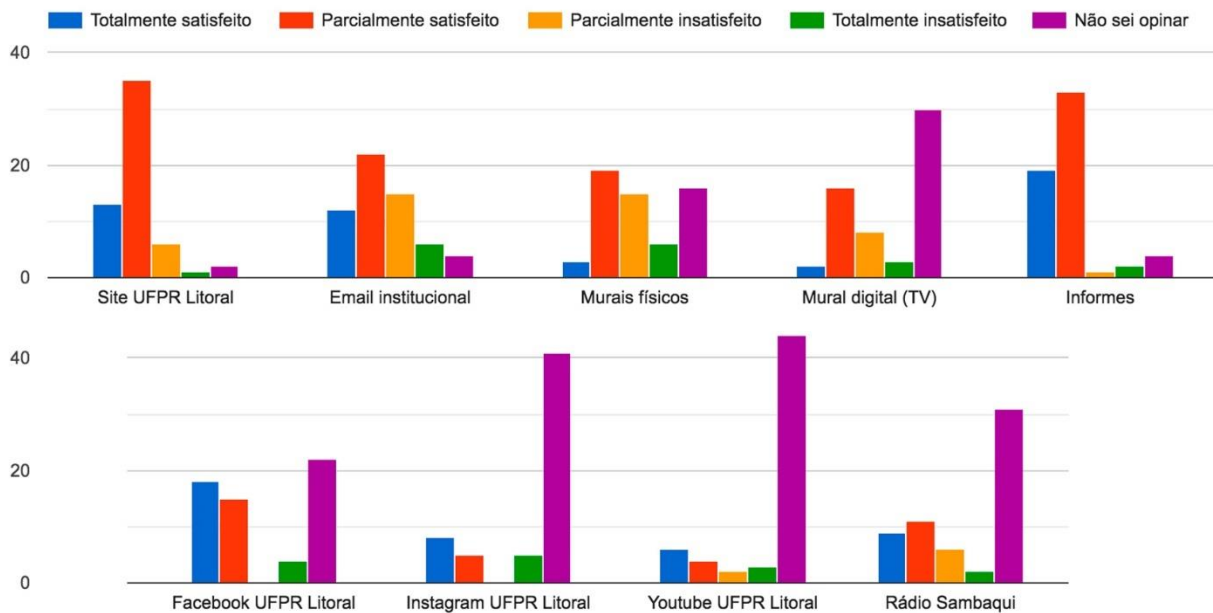


Gráfico 7 – Grau de satisfação em relação ao conteúdo dos meios de comunicação do setor
Fonte: Autoria própria.

No gráfico 7, os mesmos canais observados anteriormente são questionados quanto ao grau de satisfação em relação ao conteúdo publicado em cada ferramenta utilizada. Fazendo um paralelo com os canais mais acessados, verifica-se que, além dos Informes e do Site Institucional serem bem acessados, eles têm um alto grau de satisfação do público pesquisado em relação ao seu conteúdo.

Outra ferramenta com destacada satisfação é a página institucional no Facebook, que entre os canais pesquisados, é o único que apresenta maior índice de respondentes totalmente satisfeitos com o conteúdo do que parcialmente satisfeito. O que revela que provavelmente a linguagem utilizada nessa plataforma tem agradado os servidores da instituição. Já em relação as outras mídias sociais, como o Instagram e Youtube, há um alto índice de desconhecimento dos conteúdos publicados, pois grande parte dos respondentes não souberam opinar, corroborando com os dados do número de acesso.

Além do fato de que o site institucional é um dos canais mais acessados e o com elevada satisfação, a pesquisa também revela que mais da metade dos

respondentes encontram no site as informações que precisam com facilidade. Praticamente o mesmo percentual de respondentes concordam parcialmente que as informações publicadas no site claras, objetivas e de fácil compreensão, como é possível verificar no gráfico 8 e 9.

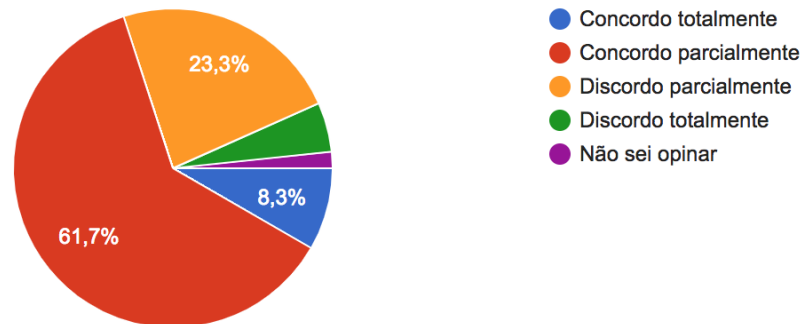


Gráfico 8 – Facilidade para encontrar as informações no site institucional
Fonte: Autoria própria.

Ao somar os respondentes que concordam parcialmente e totalmente com a afirmação, tem-se 85%, o que revela uma satisfação com o conteúdo publicado no site. Demonstrando que a atual forma de comunicação e a linguagem utilizada pela comunicação do setor em tal ferramenta tem alcançado os resultados esperados, sendo bem-sucedida.

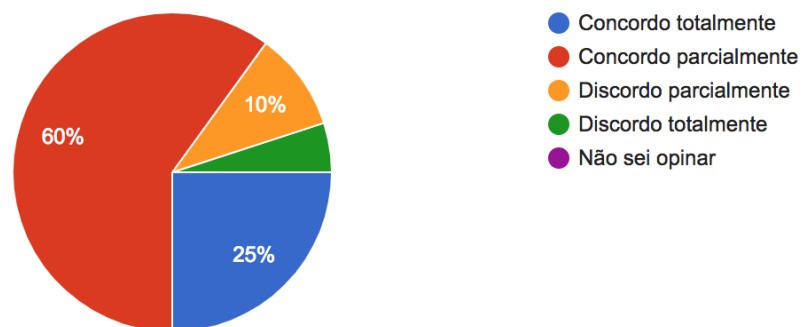


Gráfico 9 – Informações publicadas no site são claras, objetivas e de fácil compreensão.
Fonte: Autoria própria.

A popularização da internet pode ser a responsável pelo crescimento da utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) em diversos campos. As TICs são um conjunto de recursos tecnológicos integrados para facilitar a comunicação entre diversos processos, podendo ser usada para o tratamento da

informação e auxiliando o utilizador a alcançar um objetivo específico (OLIVEIRA, MOURA e SOUSA, 2015). Concluindo assim que as TICs podem auxiliar na comunicação interna.

Nesse sentido, foi realizada pela Seção de Comunicação do Setor Litoral da UFPR, um estudo para identificar quais as páginas e conteúdo do Site Institucional eram mais acessados, e assim planejar e moldar uma proposta visual que facilitasse o acesso e a visualização em diversas plataformas (desktops, smartphones, tablets). A figura 9 apresenta as imagens da evolução do Site Institucional. Desde sua criação em 2005, até a versão utilizada atualmente e lançada em 2014.



Figura 9 – Evolução do site institucional
Fonte: Internet Archive - Wayback Machine (<https://archive.org/web/>).

É possível verificar que essa ferramenta foi trabalhada para ficar cada vez mais amigável e intuitiva, indo de encontro ao que sugere um dos gestores entrevistados, que apontou, como formas de melhoria na comunicação, o fomentar das mídias sociais e do site do setor.

Outro fator que corrobora com a informação de acesso e satisfação do site institucional, está relacionado ao índice de respondentes que concordam com a afirmação de que têm conhecimentos sobre os eventos realizados no setor (palestras, congressos, encontros, seminários), que na sua maioria são divulgados via Site Institucional, Facebook e Informes, dependendo da natureza do evento, conforme mostra o gráfico 10.

As mídias sociais são uma importante ferramenta de comunicação para as instituições, pois como afirmam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), uma comunidade na internet costuma a crescer exponencialmente, pois geram uma conexão e um vínculo entre os indivíduos, tornando-se numa das formas mais fortes de comunidade.

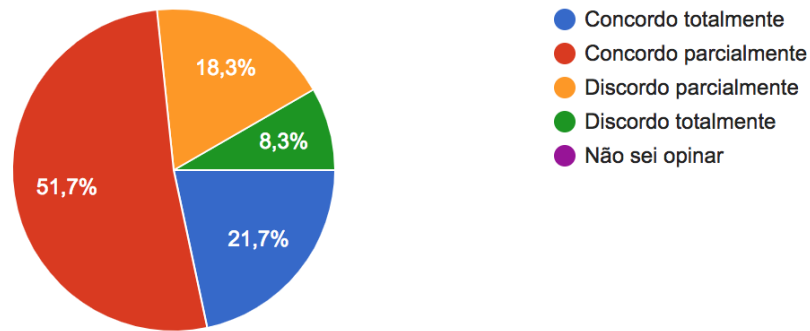


Gráfico 10 – Conhecimento sobre os eventos realizados no setor
Fonte: Autoria própria.

A respeito do sistema de solicitação utilizado pela Seção de Comunicação para receber e dar encaminhamento aos pedidos realizados, conforme é verificado no gráfico 11, mais da metade dos respondentes (68,3%) indicam que o Sistema de Comunicação Integrada (SACI), é considerado como Bom ou Ótimo.

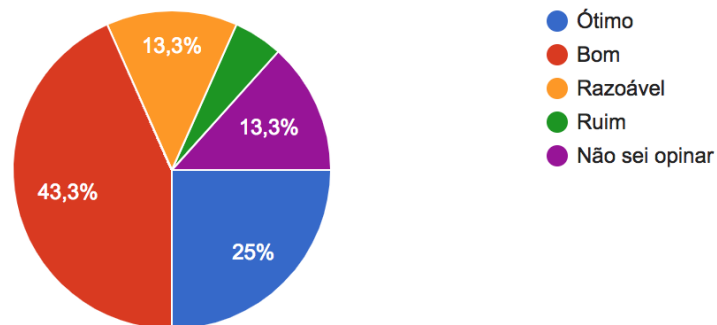


Gráfico 11 – Grau de satisfação em relação ao SACI
Fonte: Autoria própria.

O SACI é um software livre criado para a gestão de informações e produtos de comunicação, voltado para o gerenciamento da comunicação, nas diversas áreas: jornalismo, comunicação organizacional, fotografia e produção gráfica. Através de sua plataforma é possível registrar contatos com a imprensa, receber solicitações de criação e/ou divulgação de conteúdos para internet ou outros canais. Através do sistema, que é disponível para toda a comunidade universitária, é possível realizar solicitações de qualquer tipo de divulgação.

5.3 COMUNICAÇÃO INTEGRADA NO SETOR LITORAL DA UFPR

Conforme abordado na metodologia, as questões dessa seção referem-se à Comunicação Integrada, que envolve a comunicação institucional, administrativa, interna e mercadológica. A tabela 3 apresenta um resumo de cada área que compõe a comunicação integrada de acordo com as autoras Kunsch (2003) e Oliveira (2015).

Tabela 3 – A comunicação integrada por Kunsch (2003) e Oliveira (2015)

Assunto	Kunsch (2003)	Oliveira (2015)
Comunicação institucional	Responsável pelo fortalecimento da identidade da organização, transmitindo visão, missão e valores da organização.	Visa transmitir confiabilidade, credibilidade e conquistar simpatia.
Comunicação administrativa	Tem relação com os fluxos para permitir o funcionamento do sistema chamado organização	Está diretamente relacionada ao funcionamento da organização.
Comunicação interna	Importante papel estratégico, pois estimula a troca de informações entre a gestão e a base operacional da organização.	Auxilia no desenvolvimento de um clima positivo na organização, influenciando no cumprimento das metas estratégicas da organização.
Comunicação mercadológica	Responsável por atender os objetivos mercadológicos por meio da divulgação publicitária.	É desenvolvida pela relações públicas e pela publicidade e propaganda para conectar a marca da organização às pessoas.

Fonte: Autoria própria.

A seguir será apresentada cada área que compõe a comunicação integrada de acordo com as respostas e resultados levantados no questionário aplicado.

5.3.1 Comunicação Institucional

Os gráficos 12, 13 e 14 apresentam respostas às questões com relação a comunicação institucional, que é a responsável pelo fortalecimento da identidade da organização, transmitindo a missão, visão e valores. Nesse sentido, as respostas a essas questões trazem um ponto positivo à instituição pesquisada, pois de acordo com o gráfico 12, verifica-se que mais da metade dos respondentes possuem

conhecimento a respeito do planejamento, objetivos e metas do setor para os próximos anos.

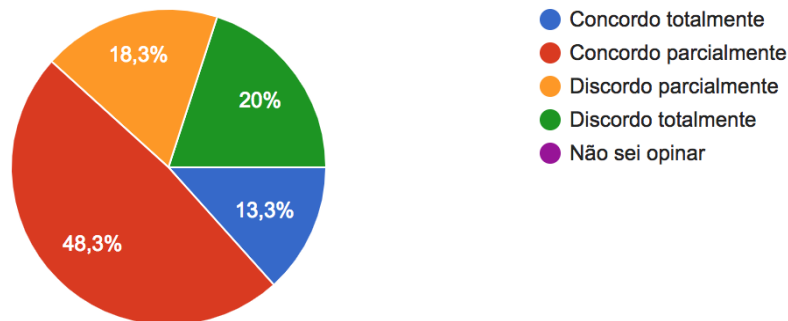


Gráfico 12 – Possuem conhecimento sobre planejamento, objetivos e metas do setor
Fonte: Autoria própria.

Como afirma em seu Plano Institucional 2017-2021 (PDI), a UFPR busca ser uma universidade com planejamento e gestão inovadora. Para isso, ela precisa trabalhar de forma que seus servidores tenham conhecimento do planejamento. Dessa forma, se faz necessário divulgar o planejamento e as metas da instituição, corroborando assim com Barnard (1979), que aponta que a comunicação e o elo entre os propósitos da organização e as pessoas dispostas a cooperar, contribuindo assim para a sobrevivência da instituição.

Nesse sentido, o Setor Litoral mantém atualizada uma página no site institucional com documentos e relatos dos momentos e discussões das reuniões de planejamento estratégico setorial, denominado Planeja UFPR Litoral 2016-2019, iniciado em 2016. Esses documentos estão disponíveis à comunidade interna e externa. Entre alguns documentos, destacam-se: a “Memória do PES” até o momento atual; a versão preliminar do “Caderno 1 – Subsídios para o Planejamento Estratégico Setorial”; e o vídeo “O Setor Litoral da UFPR e o desafio do planejamento para novos cenários” (UFPR LITORAL, 2017).

Além disso, grande parte dos respondentes concordam com a afirmativa que a comunicação realizada no setor contribui para o fortalecimento da identidade e para a transmissão da missão, visão e valores da instituição. Como é possível verificar no gráfico 13.

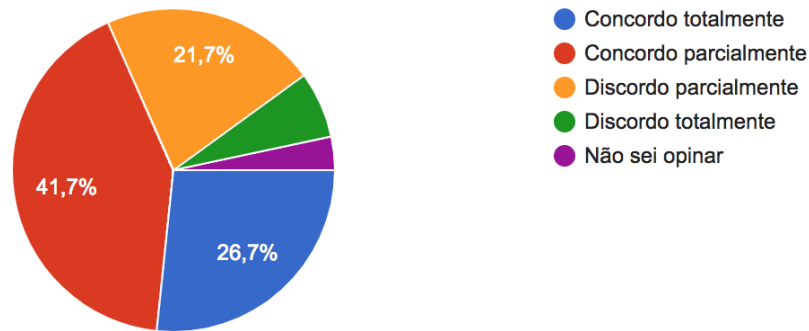


Gráfico 13 – Fortalecimento da identidade e transmite a missão, visão e valores da organização através da comunicação

Fonte: Autoria própria.

Outro ponto a ser destacado está relacionado ao sentimento de pertencimento e o sobre o fato das informações publicadas pela Comunicação da instituição fazerem com que os servidores sintam orgulho em trabalhar na instituição. Nesse ponto, grande parte dos respondentes concordaram parcialmente ou totalmente (75%), revelando o que Chiavenato (2016) aponta como os dois propósitos da comunicação enquanto atividade administrativa: 1) a troca e a compreensão das informações necessárias para que se possa realizar uma tarefa; 2) o fato de proporcionar atitudes necessárias para que haja a motivação, cooperação e satisfação. Como mostra o gráfico 14.

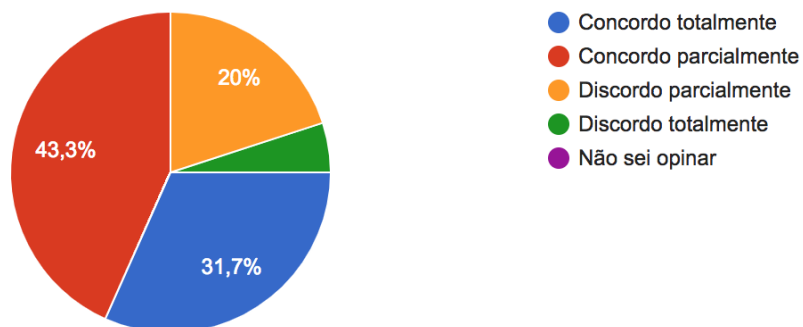


Gráfico 14 – Relação entre as notícias/informações divulgadas e o sentimento de orgulho

Fonte: Autoria própria.

A comunicação pode desenvolver uma atitude positiva e valorizar a cultura organizacional (KUNSCH, 2003). Nesse sentido, a satisfação e motivação gerada através do sentimento de pertencimento pode auxiliar na melhora do clima organizacional, pois como afirma Santos et al. (2016, p. 181), “quando existe elevada

motivação entre os membros, o clima motivacional aumenta e se exprime em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, entre outros”.

5.3.2 Comunicação administrativa

Com relação à comunicação administrativa, que está diretamente ligada aos fluxos de funcionamento da organização, se encontram os pontos de destaques negativos mais evidentes, conforme é possível verificar nos gráficos 15, 16 e 17.

Cerca de 38,4% dos respondentes não encontram os formulários e sistemas administrativos com facilidade. Isso demonstra fragilidades no fluxo de informações, podendo influenciar negativamente na eficiência da comunicação no setor. Pois como afirma Torquato (2015), para melhorar o desempenho da comunicação é preciso dar atenção aos fluxos.

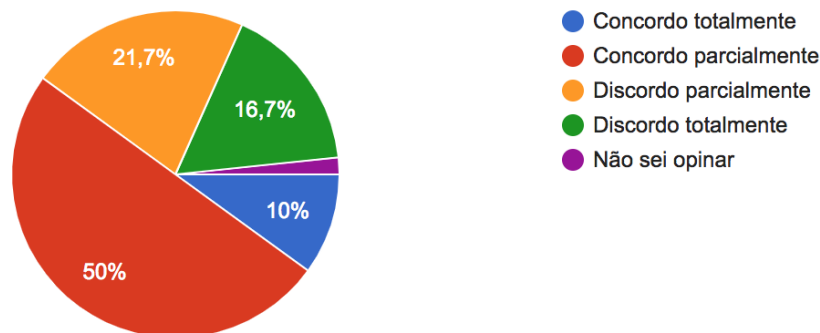


Gráfico 15 – Facilidade ao encontrar formulários e sistemas administrativos
Fonte: Autoria própria.

Como aponta Torquato (2015), para melhorar a eficácia da comunicação em uma organização é preciso se atentar aos seus fluxos que podem ser horizontais (laterais) ou verticais (ascendentes ou descendentes). Ruídos nesses fluxos de comunicação podem prejudicar o funcionamento da organização.

Entende-se por ruído “qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem [...] a origem do ruído pode ser devida ao emissor ou a seu codificador, à transmissão, ao receptor ou a seu decodificador” (GIL, 2001, p. 74).

Nesse sentido, um terço dos respondentes apontaram que o fluxo de comunicação horizontal, realizada entre as seções administrativas é razoável, o que

torna um pouco preocupante, pois segundo Torquato (2015), são essas redes informais de comunicação que absorvem grandes quantidade de mensagens, principalmente em momentos de crise, podendo ser encontrados focos de tensão nessas redes.

Por outro lado, a relação entre as seções e suas chefias imediatas é indicada como boa, com cerca de 38% dos respondentes apontando para um bom fluxo de comunicação entre eles. Já em relação ao fluxo de comunicação vertical – entre as seções e a direção – mais de 40% dos respondentes apontaram esse fluxo como razoável. Esse tipo de fluxo está relacionado à comunicação vinda da direção, como normativas e informações, e a comunicação ascendente, como feedbacks e informações das seções para a direção. Esse ponto também deve ser levado em consideração para a melhora da eficácia da comunicação na instituição.

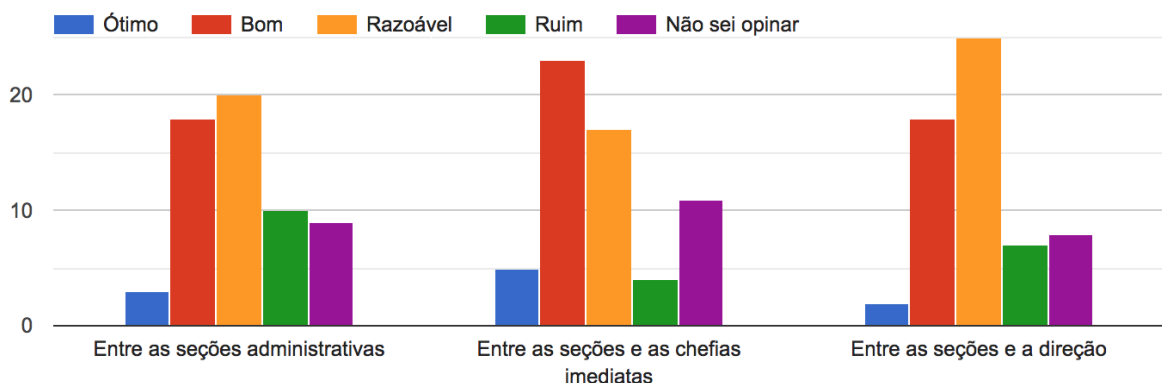


Gráfico 16 – Análise do fluxo de comunicação
Fonte: Autoria própria.

Outra questão que deve ser dada imprescindível atenção, está relacionado à sinalização realizada na instituição. Mais da metade dos respondentes (53,4%) apontaram que: as placas, avisos e cartazes não contribuem para a localização dos setores e/ou identificação dos serviços prestados. Atrapalhando assim a orientação e ordenação das atividades funcionais e da comunicação administrativa.

A sinalização é utilizada atualmente por meio de murais físicos espalhados pelos corredores, placas improvisadas nas portas e corredores e um mural digital (TV), instalado na recepção do setor. Porém observa-se que não há uma padronização e uniformização de critérios adotados para tal sinalização, dificultando a identificação dos setores e inviabilizando o fluxo administrativo do sistema. Sendo um ponto falho na comunicação visual da instituição e prejudicando a circulação dos usuários.

Esse ponto deve ser trabalhado com prioridade na instituição para que essa área possa contribuir tanto para a comunicação interna quanto para toda a comunidade acadêmica que transita pela organização.

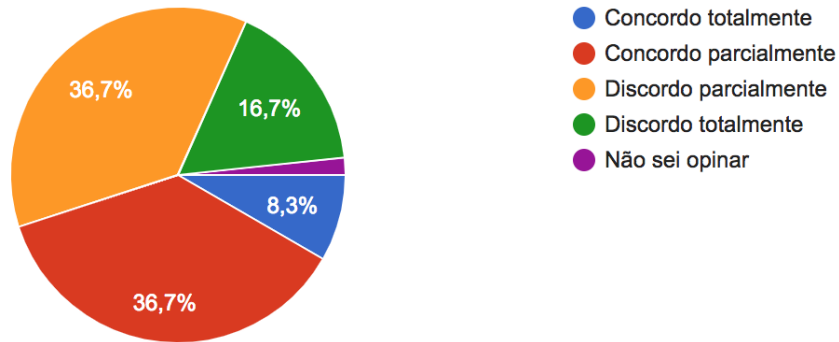


Gráfico 17 – A sinalização contribui para a localização dos serviços e setores
Fonte: Autoria própria.

De acordo com um dos gestores, o principal aspecto negativo relacionado à comunicação no setor está na falta da cultura de se fazer comunicar. Segundo ele, isso pode acontecer propositalmente ou não, dependendo do assunto a ser tratado. Para combater este problema e os males que isso possa causar, o gestor sugere ações que possam conscientizar sobre os benefícios e malefícios que a falta de informação pode causar nos ambientes externos e internos do Setor.

5.3.3 Comunicação interna

A comunicação interna tem um papel importante na organização ao estimular a troca de informações entre os gestores e servidores da instituição. Uma das ferramentas utilizadas para cumprir esse papel é a reunião. Participar e coordenar reuniões é uma atividade presente no cotidiano dos gestores das universidades. Além das reuniões dos colegiados, há em suas rotinas, as reuniões da própria função gerencial (MARRA e MELO, 2005).

Um dos gestores entrevistados aponta para o fato de serem realizadas muitas reuniões em sua rotina de trabalho e que essa demanda veio das unidades subordinadas a ele, “onde os servidores sentiam falta de terem momentos para se reunirem fisicamente” (Gestor C). Isso demonstra que por mais que as TICs sejam

importantes para a comunicação, ainda não substituem uma conversa informal e presencial.

Nesse sentido, o gráfico 18 demonstra que, 50% dos respondentes concordam totalmente ou parcialmente que as reuniões realizadas no setor são produtivas. Por outro lado, 45% discordam dessa afirmação e apenas 5% não souberam opinar.

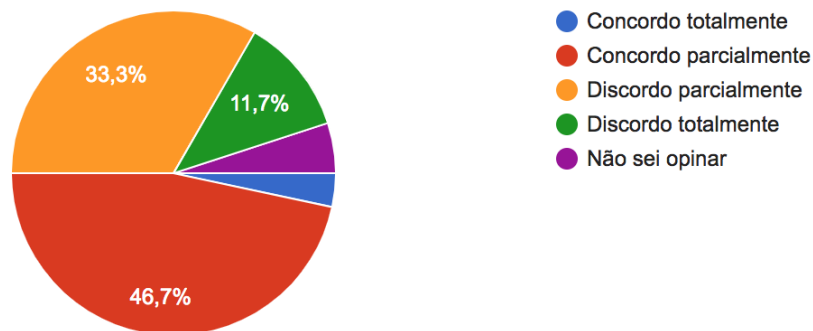


Gráfico 18 – Produtividade das reuniões no setor
Fonte: Autoria própria.

Esses resultados refletem um equilíbrio nas respostas, sugerindo que a forma como as reuniões são realizadas e planejadas, precisam ser repensadas para um melhor aproveitamento. Para Marra e Melo (2005, p. 17), “a reunião é uma das atividades que o gestor menos gosta de fazer, e os motivos são variados, seja por falta de objetividade até motivos políticos”.

Assim como afirma um dos gestores, os problemas das reuniões podem ser resolvidos por meio de capacitações. Por exemplo, “capacitação de como fazer reunião, pois não tem como marcar uma reunião sem um horário delimitado, sem uma pauta específica” (GESTOR C).

Os assuntos principais de uma reunião, são aqueles que, se forem deixados sem solução, contribuem para a ineficiência do trabalho. Sendo assim, é importante que as reuniões sejam frequentes e periódicas, pois mesmo quando não há a ocorrência de problemas pontuais, as reuniões podem ser utilizadas com o objetivo de distribuir e compartilhar responsabilidades, melhorando a qualidade do serviço prestado ao cliente (GOMES, ANSELMO e FILHO, 2000).

De acordo Torquato (2015), os maiores problemas na comunicação envolvem a comunicação descendente, que se refere à comunicação dos gestores para os

colaboradores, causando falta de motivação e não envolvimento dos colaboradores no processo. Nesse sentido, um ponto positivo é que, de acordo com o gráfico 19, quase metade dos respondentes concordam com o fato de que a comunicação advinda da direção é clara.

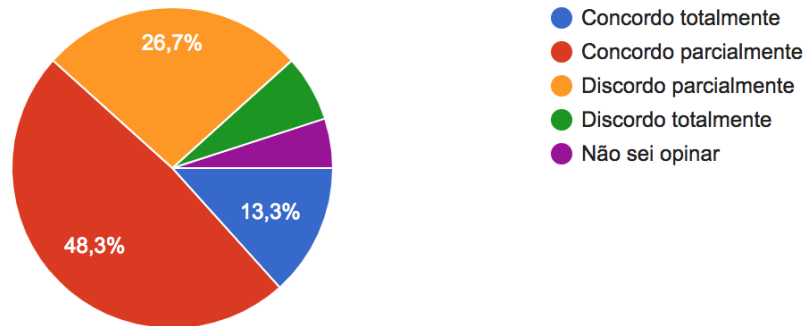


Gráfico 19 – Clareza na comunicação vinda da direção
Fonte: Autoria própria.

Esse ponto pode ser comprovado com as respostas encontradas no gráfico 20, que apontam que mais da metade dos respondentes, concordam que a comunicação reflete no seu comprometimento com a instituição. Confirmando a informação de que uma boa comunicação melhora a motivação e o envolvimento dos servidores no processo.

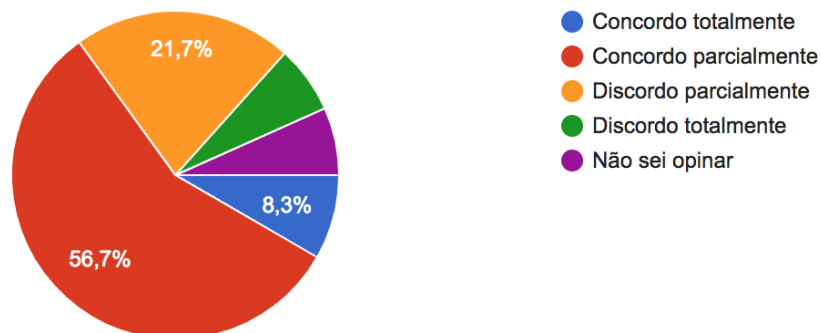


Gráfico 20 – Comunicação reflete no comprometimento dos servidores com a instituição
Fonte: Autoria própria.

Não foi abordado no questionário, nem mesmo nas entrevistas, o uso aplicativo de comunicação WhatsApp. Porém, todos os gestores entrevistados afirmaram voluntariamente a utilização e a importância dessa ferramenta no processo de comunicação interna com suas equipes e entre os gestores.

Corroborando com o que afirmam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), em que a conectividade é o agente de mudança mais importante na história e tem uma importância estratégica, transformando a forma como as pessoas se comportam.

5.3.4 Comunicação mercadológica

Com relação à imagem transmitida pela UFPR Litoral para a comunidade externa, os gestores foram enfáticos ao concordarem que, por meio de relatos advindos de moradores, é possível entender que o setor não é compreendido com a importância que deveria ter dentro da comunidade local. Motivado muitas vezes pela falta de entendimento do público, ou pela falta de comunicação da universidade, ou ainda a falta de critério e condições da comunidade em mensurar os avanços já alcançados, e a característica imediatista da população, faz com que as expectativas da comunidade em relação a presença de uma universidade na região não sejam alcançadas.

Outro gestor também aponta que, de acordo com o que acompanha nas mídias sociais, ele acredita que a imagem da UFPR Litoral na comunidade externa não tem transmitido o real propósito de implantação da instituição na região. Para ele, quando surge uma questão polêmica e, voluntária ou involuntariamente, a UFPR Litoral acaba aparecendo no meio da discussão, o que se percebe, não é uma visão positiva que a população do município tem da universidade.

Segundo o gestor C, mesmo sabendo que aquilo não é verdade e que as pessoas estão tendo apenas uma visão parcial da situação, “vejo como desafio a gente fazer um trabalho para se mostrar para a comunidade externa, ressaltando o que a gente faz de positivo” e ainda completa, “somos uma universidade que tem não só ensino, mas pesquisa e extensão, e fazemos muita coisa pela região”.

A partir do gráfico 21, percebe-se que essa não é apenas uma visão dos gestores, mas também da maioria dos servidores da instituição. De acordo com um dos gestores, o maior desafio da instituição é fazer um trabalho para se mostrar para a comunidade externa, ressaltando o que se faz de positivo pela região. Revelando problemas na comunicação mercadológica.

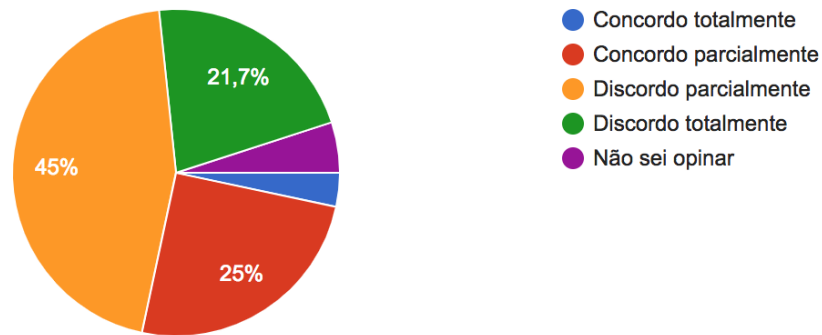


Gráfico 21 – Imagem da UFPR Litoral na comunidade externa
Fonte: Autoria própria.

Na questão aberta, um dos respondentes apontou a importância da divulgação da UFPR Litoral na comunidade local, destacando que é preciso uma maior divulgação dos programas e projetos de pesquisa e extensão, das ações em geral que são a razão de existir da universidade. Segundo o respondente, tudo isso deve ser realizado com o diálogo e com a prestação de contas à comunidade. Os veículos de comunicação do Setor Litoral podem servir como tais ferramentas de publicidade e transparência.

Outro respondente destaca o fato de que a comunicação deve produzir uma imagem mais favorável das ofertas do Setor Litoral para a comunidade externa local do litoral. Outro ainda aponta que, a UFPR Litoral precisa transmitir os efeitos positivos na comunidade, corroborando com a ideia de Kunsch (1992), que afirma que as universidades precisam de um sistema planejado de comunicação que consiga difundir a sua produção científica.

Os gestores também sugerem campanhas de revitalização e divulgação da UFPR frente a comunidade local. É importante estar atento as coisas imediatas que acontecem, mas também é preciso ter um planejamento de médio e longo prazo de comunicação, visual, mídias sociais. Segundo o gestor C, “o foco desse relacionamento com a comunidade precisa ressaltar os aspectos positivos do setor, do que se desenvolve de conhecimento, dentro da universidade”, estabelecendo um canal confiável entre a instituição e a sociedade.

5.4 PROPOSTAS PARA A COMUNICAÇÃO NA UFPR LITORAL

Assim como afirmam Kunsch (2003), Oliveira (2015) e Ribeiro (2017), é necessário o investimento em comunicação de forma estratégica, para unir as políticas e linguagens da organização com o objetivo de alcançar as metas, missão e visão. Pensar a comunicação de forma articulada e integrada, subsidiada pelas ações de comunicação institucional, administrativa, interna e mercadológica, faz com que a organização consolide sua imagem perante o público alvo e à sociedade, minimizando as falhas e garantindo a sobrevivência da organização.

A partir dos dados levantados e fruto da revisão de literatura, são apresentadas propostas de ações de comunicação estratégica, que visam contemplar de forma integrada todas as áreas da comunicação, para que seja possível melhorar a qualidade da comunicação organizacional no Setor Litoral da UFPR. Essas propostas não são apresentadas como regra, porém como uma contribuição para que os assuntos relacionados à comunicação na instituição sejam amplamente discutidos entre os servidores e gestores da universidade.

As propostas a seguir visam englobar todo o mix da comunicação integrada. Para a comunicação institucional se propõe uma reformulação do Informe Litoral. Para a comunicação administrativa e interna, propõe-se a criação de um aplicativo interno para acesso aos formulários e sistemas administrativos, bem como o desenvolvimento de um estudo para implantação de um projeto de sinalização padronizado no setor. E para a comunicação mercadológica, sugere-se o investimento nas mídias sociais do Setor Litoral da UFPR.

5.4.1 Informe Litoral

Atualmente o Informe Litoral vem sendo utilizado pela direção do setor como uma ferramenta para disparar informações de eventos, pautas de reuniões. O sistema utilizado é o email tradicional, enviado para uma lista de contatos de técnicos administrativos e docentes.

A figura 10 mostra um exemplar do Informes Litoral como é utilizado atualmente.

:: Informes UFPR Litoral 1362 ::

Assunto: **Curso Negociação e Mediação de Conflitos**

A Direção do Setor Litoral informa que encerram hoje as inscrições para o curso Negociação e Mediação de Conflitos. O Curso tem por objetivo transmitir informações teóricas/práticas gerais sobre a conciliação e a mediação, um tema inerente à vida universitária, bem como vivência prática para aquisição do mínimo de conhecimento que proporcione o exercício da conciliação, mediação e negociação no âmbito extra-judicial.

Link para inscrição:

<https://www.eventbrite.com.br/e/curso-negociacao-e-mediacao-de-conflitos-setor-litoral-tickets-52046728165>

Data: 12 e 13/11

08:00 às 12:00 - 13:30 às 17:30

14/11

08 às 12:00

Local: Sala 35B

Público-alvo: Servidores técnicos e docentes

Figura 10 – Informes UFPR Litoral

Fonte: UFPR Litoral.

Barreiras ou oportunidades de melhorias: o formato atual não permite o acesso a relatórios, controles de acesso, feedback de leituras e outras funcionalidades disponíveis em sistemas de email marketing encontrados no mercado. Além disso, a ferramenta utilizada não tem uma periodicidade certa, sendo enviado de acordo com a necessidade. O excesso de emails enviados sem planejamento prévio inibe a comunicação ascendente, fazendo com que essas informações correm de modo lateral, criando redes informais que geram focos de tensão (TORQUATO, 2015).

Ações possíveis: De acordo com Medrano (2007), a comunicação organizacional deve servir para a melhora da informação sobre os serviços e produtos e auxiliar no conhecimento da instituição. Dessa forma, sugere-se a modernização do Informes Litoral, pensando em um formato mais intuitivo e com periodicidade definida, adaptável ao acesso no formato de visualização para smartphones, bem como novas ferramentas de controle de acessos e respostas.

Resultados esperados: Assim como afirmam Salm e Menegasso (2009), a Nova Administração Pública tem o foco na produtividade, enxerga o cidadão como

cliente e adota uma gestão por resultados, espera-se que através da modernização da ferramenta utilizada, haja uma melhora na receptividade e retorno do público interno a essa ferramenta. Ao adaptar a ferramenta a um visual mais amigável, facilitaria o acesso do usuário, promovendo a interação e fazendo com que o próprio usuário apresente mudanças, sugestões e pautas de discussão. Ou seja, um produto que coproduz, fazendo com que a comunicação parta não somente dos gestores, mas também de todos os servidores. O apêndice C apresenta a proposta do Informe Litoral reformulada.

Além disso, sugere-se a criação de um novo canal de comunicação ligado diretamente à direção do setor, com um visual diferenciado e que facilite a visualização e a comunicação entre os servidores e a direção. Conforme proposta visual apresentada no apêndice C.

5.4.2 Mídias sociais

Os consumidores não são mais passivos, mas ativos na comunicação. Pesquisas apontam que a maioria dos consumidores acredita mais no fator social (amigos, família, seguidores das mídias sociais) do que nas comunicações de marketing (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017).

Barreiras ou oportunidades de melhorias: por meio da análise do questionário aplicado na pesquisa, verificou-se um alto índice de desconhecimento dos conteúdos publicados nas mídias sociais. Nesse sentido, se faz necessário um trabalho intensivo com as mídias sociais da instituição.

Ações possíveis: a disponibilização de um servidor responsável para gerenciar as mídias sociais e a imagem da UFPR Litoral, para que seja possível, através desse trabalho, mudar a imagem que é transmitida para o público interno e externo da instituição. Conectando a marca da UFPR Litoral à comunidade local, assim como afirma Oliveira (2015).

Resultados esperados: com um servidor dedicado ao trabalho de mídias sociais seria possível: a) dar uma resposta mais ágil aos questionamentos e problemas que surgem nas mídias sociais; b) criar e gerenciar campanhas de marketing para o público externo, visando a melhora da imagem do setor e o aumento do público que procura a universidade em época de vestibular; c) criar campanhas

internas direcionadas aos servidores e alunos, seja de conscientização de uso de recursos materiais ou estruturas físicas.

Esse trabalho, que se aproxima das funções de um *social media*, vai de encontro com o que os gestores e respondentes apontam como sugestão da comunicação para a instituição: um trabalho de revitalização e divulgação da imagem da UFPR Litoral para a comunidade local.

5.4.3 Aplicativo Interno

Atualmente têm-se trabalhado intensivamente com o uso das mídias sociais. A internet trouxe a conectividade e tem sido responsável pelas grandes transformações que vemos. Ela é possivelmente o mais importante agente de mudança na história e o que distingue o novo tipo de consumidor de outros mercados é a tendência à mobilidade (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017).

Barreiras e oportunidades de melhorias: observou-se através da pesquisa que os servidores não encontram os formulários e sistemas administrativos com facilidade, influenciando na eficiência da comunicação setorial. Como Torquato (2015) apontou, é necessário se atentar aos fluxos comunicacionais de uma organização.

Ações possíveis: a criação de um aplicativo para smartphone para funcionar como uma intranet e reunir as principais informações que o público interno necessita para desempenhar suas atividades diárias, por exemplo: a) agenda de eventos e reuniões do setor; b) lista de contatos das seções e servidores; c) serviços de agendamento de espaços físicos; d) acesso ao Informes Litoral; e) acesso rápido aos formulários administrativos; f) links úteis, como para o site institucional, mídias sociais do setor, SEI (Sistema Eletrônico de Informações), ou outros sites de interesse dos servidores.

Resultados esperados: A utilização do aplicativo de uso interno dos servidores pode auxiliar os usuários no que diz respeito à atualização de emails e contatos no banco de dados do setor. Por meio do acesso ao aplicativo busca-se conseguir atualizar os dados dos usuários no banco de dados da Seção de Gestão de Pessoas do setor, permitindo uma relação sempre atualizada. Além de que as notificações de recebimento utilizada pelo aplicativo, podem auxiliar na atualização de conteúdo e conhecimento dos servidores.

Essa proposta está intimamente ligada à comunicação administrativa, pois está relacionada ao fluxo e ao funcionamento da organização, conforme afirmam Kunsch (2003) e Oliveira (2015). O apêndice D apresenta uma proposta visual do aplicativo interno de uso dos servidores.

5.4.4 Sinalização

Um ambiente bem sinalizado reflete na eficiência da circulação dos usuários no local. Por outro lado, se a sinalização de um ambiente não for bem desenvolvida, prejudicará a circulação dos usuários (MACHADO, FOGAGNOLO, *et al.*, 2003).

Barreiras ou oportunidades de melhorias: a questão da sinalização do setor, se mostrou como destaque negativo no resultado da pesquisa realizada. Esse ponto, que tem relação com a comunicação visual do setor, e, portanto, faz-se necessário um estudo mais aprofundado e detalhado para projetar um sistema de sinalização personalizada para a instituição.

Ações possíveis: a criação de peças de sinalização visual para identificar as entradas e saídas principais, seções administrativas, salas de aula, biblioteca, laboratórios e outros espaços físicos do setor. Bem como a sinalização externa do setor, com identificações de fachada e entradas e saídas principais.

Resultados esperados: o estudo e criação de um projeto de sinalização para o setor servirá para facilitar o acesso do público interno que utiliza os ambientes do setor para localização das áreas administrativas e para o público externo que acessa a instituição para eventuais eventos, melhorando assim a circulação e localização da instituição. O apêndice E apresenta uma proposta de sinalização para a instituição.

5.4.5 Plano de comunicação

Por fim, um fator importante e que engloba todas as propostas sugeridas, diz respeito à criação de um plano de comunicação transversal que possa compreender vários anos, perpassando as próximas gestões da instituição. Fazendo com que os profissionais de comunicação se dediquem menos em questões operacionais e burocráticas do dia a dia e foquem seus esforços mais em planejamento e ações de

médio e longo prazo, buscando o pensar e fazer a comunicação juntamente com os públicos envolvidos e gerando uma cultura de comunicação na instituição.

O objetivo da criação de um plano de comunicação institucional, visa dar subsídios para validar as ideias e atribuir valor para cada ação mencionada. Além de definir novas formas de solucionar os mais diversos problemas na comunicação organizacional que venham surgir.

Para isso, a dissertação poderá ser utilizada como fase inicial de um planejamento de comunicação que se inicia com o levantamento de dados para a identificação e compreensão em maior profundidade da situação da organização. Após isso, será necessário a fixação de políticas de comunicação, definindo os objetivos e metas. E por fim, definir as estratégias que irão orientar as ações necessárias para se alcançar os objetivos.

Por meio do planejamento estratégico de comunicação será possível fazer uma análise ambiental interna e externa da organização, capaz de identificar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, a fim de posicionar melhor a instituição em um contexto que faça a diferença na comunidade onde está inserida. Assim, a comunicação organizacional do Setor Litoral da UFPR deixará de ter apenas uma função tática e passará a ter uma função estratégica na organização, conforme aponta Kunsch (2014).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desse estudo, pôde-se perceber os avanços realizados até o momento, tanto em recursos humanos, estruturas administrativas, oferta de cursos e projetos, entre outras atividades desenvolvidas na instituição. Porém com o crescimento e desenvolvimento, surgem problemas e falhas que muitas vezes, os processos e estratégias comunicacionais não conseguem acompanhar.

Cumprindo com o objetivo desse estudo – analisar os processos de comunicação organizacional do Setor Litoral da UFPR, à luz do modelo de comunicação integrada – buscou-se analisar os dados nos documentos disponibilizados, servindo de embasamento para compreender a realidade da instituição investigada, bem como contextualizar a realidade da área de comunicação da organização. Além de fornecer subsídios para balizar a pesquisa e a criação dos instrumentos de coleta de dados.

Para alcançar o objetivo principal, foram utilizados objetivos específicos, dentre eles, analisar as ferramentas de comunicação organizacional utilizadas atualmente no Setor Litoral da UFPR e identificar os entraves na comunicação organizacional. Nesse ponto destaca-se as fragilidades identificadas no fluxo de informações no que diz respeito ao acesso dos usuários aos formulários e sistemas administrativos, podendo influenciar negativamente na eficiência da comunicação no setor. Pois como afirma Torquato (2015), para melhorar o desempenho da comunicação é preciso dar atenção aos fluxos.

A perspectiva dos servidores, registradas nas pesquisas quantitativas e qualitativas, revela o posicionamento e atuação da comunicação no contexto atual da instituição. Ao analisar o grau de satisfação do público interno com os canais de comunicação utilizadas na instituição, observou-se que, no geral, a comunicação institucional, administrativa e interna do setor tem resultados satisfatórios, porém, a comunicação mercadológica necessita de um trabalho estratégico para que sejam produzidos conteúdos relevantes e assim gerar uma interação com o público externo da universidade, alcançando assim os objetivos comunicacionais estipulados no plano.

Com os dados levantados na pesquisa, é possível observar que o trabalho realizado pela comunicação institucional tem transmitido confiabilidade, credibilidade e conquistado a simpatia dos servidores como afirma Oliveira (2015), alcançando um dos objetivos da comunicação institucional.

Não foi abordado neste trabalho sobre o uso do aplicativo de comunicação WhatsApp. Porém, todos os gestores entrevistados afirmaram voluntariamente a utilização e a importância dessa ferramenta no processo de comunicação interna com suas equipes e entre os gestores. Sendo interessante abordar essa ferramenta em estudos futuros.

Por meio dos resultados e análises, espera-se apresentar pilares estruturais para que os gestores executem as mudanças necessárias e possam realizar um planejamento de ações a médio e longo prazo. Seja pelo planejamento de comunicação, produção de conteúdo, venda e promoção da imagem da instituição, marketing, propaganda e publicidade, relações públicas.

Além disso, por meio deste trabalho, buscou-se contribuir com a UFPR Litoral por meio da criação de um relatório contendo análises e propostas de melhorias para a comunicação da instituição, baseado nas dificuldades apontadas na pesquisa realizada. Essa contribuição visa auxiliar no planejamento estratégico do setor para a área de comunicação.

Espera-se que as contribuições apresentadas por esse trabalho, venham enriquecer os estudos no campo comunicacional. Não somente para o desenvolvimento da comunicação nas universidades, mas que possa contribuir com seu arcabouço teórico e prático para uma melhora na efetividade das ações nas instituições públicas, contribuindo para a construção de um sistema administrativo público mais justo e eficiente.

Como perspectiva de continuidade do trabalho iniciado, sugere-se a aplicação do questionário à um público maior da instituição, como os estudantes e servidores terceirizados, para que seja possível a construção de um panorama maior da comunicação organizacional do setor. Sugere-se também, a título de avaliação, a realização de uma nova pesquisa, com uma análise temporal, para que seja possível verificar se tais processos sugeridos foram implantados, e caso positivo, avaliar os avanços ou não das propostas implementadas.

Sugere-se também, o desenvolvimento de novos estudos e pesquisas sobre comunicação nas universidades públicas. Para colaborar com a melhoria das atividades exercidas na área e enriquecer esse campo de estudo, beneficiando assim outras instituições.

Concluindo, ressalta-se que mudanças em organizações complexas, como as universidades, não são simples nem rápidas de se fazer. Porém, é possível, através da comunicação, estabelecer planos e ações para que seja dado um passo após o outro até a concretização dos objetivos e metas. Buscando sempre alcançar a melhora efetiva da instituição.

REFERÊNCIAS

BARNARD, C. I. **As funções do executivo (The functions of the executive)**.

Tradução de Flávio Moraes de Toledo Piza. Traduzido da 18ª impressão em língua inglesa. ed. Cambridge: Grave B. Nocrá Barnard, v. 2, 1979.

BITTENCOURT, M. F. N.; FERREIRA, P. A. As obras na implementação de políticas públicas: o caso do REUNI. **XXXVIII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2014.

Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1575.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2018.

BRASIL. Constituição. **Constituição**: República Federativa do Brasil, 1988.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 30 out. 2018.

CALCULADORA de tamanho de amostra. **SurveyMonkey**, 2018. Disponível em:

<<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>>. Acesso em: 03 set. 2018.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**: provas e concursos. Barueri: Manole, v. 4. ed., 2016.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOLDHABER, G. M. **Organizational Communication**. Dubuque: Wm. C. Brown Company Publishers, v. 3rd. ed., 1983.

GOMES, E. D. S.; ANSELMO, M. E. D. O.; FILHO, W. D. L. As reuniões de equipe como elemento fundamental na organização do trabalho. **Reben**, jul./set. 2000. ISSN 0034-7167. v. 53, n. 3, p. 472-480, Set. 2000. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672000000300017>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

GONÇALVES, A. D. O.; FERNANDES, W. L. C.; BUDKE, M. S. Outras ideias sobre a gestão universitária. **Gestus Cadernos de Administração e Gestão Pública da**

UFPR Setor Litoral, Matinhos, p. 86-89, 2018. ISSN 2595-7775. Disponível em: <<http://www.litoral.ufpr.br/gestus/>>. Acesso em: 16 abr. 2018.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0. Do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KUNSCH, M. M. K. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, v. 4 ed. revisada e ampliada, 2003.

KUNSCH, M. M. K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, v. 1, 2009. p. 63-89.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, São Paulo, p. 35-61, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

LEITÃO, S. P. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzione e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 3-26, v. 19, n.4 out./dez. 1985. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10050/9051>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

LODI, J. B. As funções do executivo. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 119-121, set. 1971. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901971000300014&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 jul. 2018.

MACHADO, A. et al. Conceitos de ergonomia informacional aplicados no desenvolvimento de projeto de sinalização para ambiente educacional. In: 2º Congresso Internacional de Ergonomia e Usabilidade e 3º Congresso Internacional

de Ergonomia e usabilidade de interfaces humano-tecnologia: produtos, programa, informação, ambiente contruído, 2003. Acesso em: 26 fev. 2019.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, M. (.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, v. 1, 2008. p. 77-94.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, v. 5, 2003.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. D. O. L. A Prática Social de Gerentes Universitários em uma Instituição Pública. **Rev. adm. contemp.**, set. 2005. ISSN 1415-6555. v. 9, n. 3, p. 9-31, Set. 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000300002>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, v. 5. ed., 2005.

MEC. Ministério da Educação. **O que é o REUNI**, 2010. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>>. Acesso em: 16 mar. 2018.

MEDRANO, A. V. **Comunicação organizacional integrada alicerce intrínseco da economia de comunhão**, 2007. Disponível em: <<http://www.dx.doi.org/10.11606/T.27.2007.tde-22072009-182251>>. Acesso em: 6 jun. 2017. 265 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

NUNES, T. S. et al. Servidores universitários: percepções sobre a imagem do docente e técnico-administrativo de uma universidade federal. **Anais do I Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público (CIDESP)**, Florianópolis, p. 2829-2845, Set. 2017. Disponível em: <<http://cidesp.com.br/index.php/lcidesp/1cidesp/paper/view/96>>. Acesso em: 27 fev. 2019.

OLIVEIRA, C. D.; MOURA, S. P.; SOUSA, E. R. D. TIC's na educação: a utilização das tecnologias da informação e comunicação na aprendizagem do aluno.

Pedagogia em Ação, 2015. ISSN 2175-7003. [S.l.], v. 7, n. 1, dez. 2015. p. 75-95.

Disponível em:

<<http://periodicos.pucminas.br/index.php/pedagogiacao/article/viewFile/11019/8864>>

. Acesso em: 24 mar. 2019.

OLIVEIRA, R. B. **Comunicação Organizacional Integrada na Universidade de Brasília**: um estudo de caso, 2015. Disponível em:

<http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19418/1/2015_RicardoBorgesOliveira.pdf>

. Acesso em: 11 abr. 2018.

RIBEIRO, B. Z. **Comunicação organizacional em universidades públicas**: o caso da UFT. Porto Alegre: Editora Fi, 2017. 199 p.

SALES, C. T. D. **A comunicação interna em uma universidade pública**:

perspectivas e possibilidades, 2013. Disponível em:

<<http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/1009>>. Acesso em: 28 ago 2018. 147 p.

Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas do Estado)-
Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público. **Revista de Ciências da Administração**, set/dez 2009. Disponível em:

<<https://doi.org/10.5007/2175-8077.2009v11n25p83>>. Acesso em: 24 out. 2018.

SANTOS, A. M. D. et al. Mapeamento do clima organizacional em uma instituição de educação superior. **Revista GUAL**, jan. 2016. ISSN 1983-4535. Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 177-195, jan. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p177>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

SCHLICKMANN, R.; MELO, P. A. D. Administração Universitária: em busca de uma epistemologia. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, p. 155-178, mar. 2012.

Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772012000100009>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

SCHLICKMANN, R.; OLIVEIRA, M. R. S. D.; MELO, P. A. D. Administração Universitária: desvendando o campo científico no Brasil. **Revista Gestão**

Universitária na América Latina - GUAL, Florianópolis, SC, p. 160-181, set. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p160>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

TORQUATO, G. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

TURRA, C. et al. As influências de comunicação no clima organizacional: novos desafios para o contador. **Anais do SINESUL 2014**, Rio de Janeiro, p. 10, jan./mar. 2014. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_32_1425572181.pdf>. Acesso em: 27 set. 2018.

UFPR. Universidade Federal do Paraná. **Resolução nº 26/13-COUN. Estabelece o Regimento do Setor Litoral da Universidade Federal do Paraná**, 2013. Disponível em: <http://www.soc.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2016/07/resolucao_coun_19092013-824.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2018.

UFPR. Universidade Federal do Paraná, Pró-reitoria de Orçamento, Planejamento e Finanças (PROPLAN/UFPR). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2017-2021**, 2017. Disponível em: <<http://www.proplan.ufpr.br/portal/arquivos-pdi>>. Acesso em: 6 dez. 2017.

UFPR LITORAL. Universidade Federal do Paraná, Setor Litoral. **Relatório de Acompanhamento da Implantação da UFPR Litoral**, Matinhos, 2007.

UFPR LITORAL. Universidade Federal do Paraná, Setor Litoral. **Projeto Político Pedagógico da UFPR Litoral**, 2008. Disponível em: <<http://www.litoral.ufpr.br/portal/ufpr-litoral/projeto-politico-pedagogico>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

UFPR LITORAL. Planejamento Setorial. **UFPR Litoral**, 2017. Disponível em: <<http://www.litoral.ufpr.br/portal/ufpr-litoral/direcao-setorial/documentos-setoriais/>>. Acesso em: 25 out. 2018.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, 2003.

ISSN 1982-3134. Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 899-920, jan. 2003. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506/5090>>. Acesso em:
31 out. 2018.

APÊNDICE A - Questionário

Pesquisa sobre a Comunicação na UFPR Litoral

Perfil do respondente

Qual seu vínculo com a UFPR Litoral?

- Docente
- Professor substituto
- Servidor técnico administrativo

Há quanto tempo trabalha na UFPR Litoral?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 8 anos
- Entre 9 e 12 anos
- Mais de 13 anos

Exerce cargo de chefia?

- Sim
- Não

Nível de escolaridade

- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Idade

- até 20 anos
- entre 21 e 30 anos
- entre 31 e 40 anos
- entre 41 e 50 anos
- mais de 51 anos

Sexo

- Masculino
- Feminino
- Outro: _____

Estado Civil

- Solteiro (a)
- Casado (a)
- União Estável
- Divorciado (a)
- Viúvo (a)
- Outro: _____

Sobre os canais de comunicação na UFPR Litoral

Com qual frequência você acessa aos canais de comunicação do setor?

	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca	Não sei opinar
Site UFPR Litoral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Email institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Murais físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mural digital (TV)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook UFPR Litoral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram UFPR Litoral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Youtube UFPR Litoral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rádio Sambaqui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qual seu grau de satisfação em relação ao conteúdo dos meios de comunicação do setor?

	Totalmente satisfeito	Parcialmente satisfeito	Indiferente	Parcialmente insatisfeito	Totalmente insatisfeito
Site UFPR Litoral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Email institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Murais físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mural digital (TV)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook UFPR Litoral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram UFPR Litoral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Youtube UFPR Litoral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rádio Sambaqui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Encontro as informações que preciso com facilidade no site institucional do setor.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

As informações publicadas no site institucional são claras, objetivas e de fácil compreensão.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Tenho conhecimento sobre os eventos realizados no setor (palestras, congressos, encontros, seminários, entre outros)?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Como você considera o acesso à solicitação de serviços para a Seção de Comunicação do setor?

- Ótimo
- Bom
- Indiferente
- Razoável
- Ruim

Na sua opinião, qual a melhor forma de transmissão de conteúdo atualmente?

	1º	2º	3º	4º
Vídeo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Texto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Áudio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A comunicação integrada na UFPR Litoral

Possuo conhecimento a respeito do planejamento, objetivos e metas do setor para os próximos anos.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

A comunicação no setor fortalece a identidade e transmite a missão, visão e valores da organização.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

As notícias e informações divulgadas fazem sentir orgulho em trabalhar no setor.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Os formulários e sistemas administrativos do setor são encontrados com facilidade.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Placas, avisos e cartazes dispostos atualmente pelo setor contribuem eficazmente para a localização dos setores e/ou identificação dos serviços prestados.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Como você analisa o fluxo de comunicação no setor?

	Ótimo	Bom	Indiferente	Razoável	Ruim
Entre as seções administrativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre as seções e as chefias imediatas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre as seções e a direção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As reuniões administrativas realizadas no setor são produtivas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

Há clareza na comunicação vinda da direção.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

A comunicação que se desenvolve atualmente na universidade reflete positivamente no comprometimento dos servidores com a instituição.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

A imagem da UFPR Litoral na comunidade externa transmite seu real propósito de implantação na região.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

No geral, como você considera a comunicação no setor? Possui alguma crítica ou sugestão? Explique abaixo.

Sua resposta

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturada

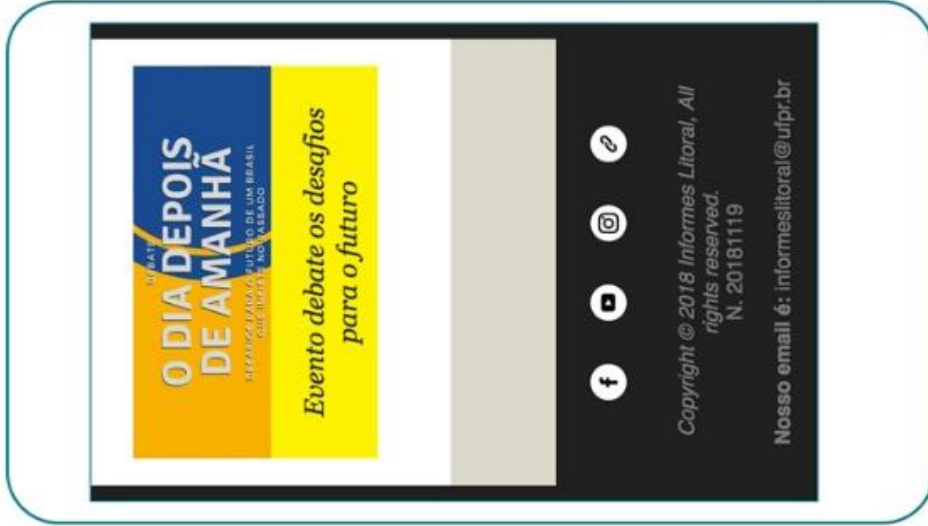
- 1)** Apresentação pessoal, dos objetivos da pesquisa e da metodologia da entrevista


- 2)** Apresentação do entrevistado
 - a) Vínculo com a instituição, cargo, nível escolaridade

- 3)** Execução da entrevista
 - a) Como você costuma se comunicar com os membros de sua equipe (quais canais, informal ou formal)?
 - b) Quais meios você utiliza quando necessita que uma informação seja conhecida por todos de sua equipe?
 - c) Como você costuma se comunicar com outros gestores (quais canais, informal ou formal)?
 - d) Você acredita que a imagem da UFPR Litoral na comunidade externa transmite seu real propósito de implantação na região?
 - e) Quais aspectos negativos você enxerga na comunicação interna do setor?
Como poderiam ser tratados?
 - f) No geral, como você considera a comunicação no setor? Possui alguma crítica ou sugestão?

- 4)** Encerramento/Agradecimento.

APÊNDICE C - Proposta reformulada do Informes UFPR Litoral







Conheça o novo:

Litoral Informa


Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat.







Festival acontecerá em novembro



Pesquisa sobre a Comunicação no Setor Litoral está disponível



Evento debate os desafios para o futuro

Copyright © 2018 Informes Litoral, All rights reserved.
N. 20181119

Nosso email é: informeslitoral@ufpr.br

Want to change how you receive these emails?
You can [update your preferences](#) or [unsubscribe from this list](#).

Seção de Comunicação // UFPR Litoral



Informe nº 03/2019

Convite

Pintar, juntos, nossas lutas e nosso futuro!

Na quarta-feira próxima, dia 06 de fevereiro, das 8h30 às 12h, vamos reunir o maior número de colegas, servidores e estudantes, que possam colaborar com a pintura do térreo do Setor Litoral.

Se você puder comparecer aqui, com uma roupa que possa sujar, ajudará muito! Além da pintura, vai rolar água, café e descontração!!!

O projeto de pintura está sob condução da professora Carla Ruschmann e equipe que, nesses dias quentes, vem empreendendo valioso esforço na execução da pintura. O trabalho já está avançado e o resultado alcançado é animador, especialmente por ser fruto da colaboração de muitas mãos.

A iniciativa integra o projeto Verão na UFPR Litoral, cujo sentido maior consiste em nos comunicarmos com um público mais amplo, morador e turista, a respeito do sentido da universidade.

Completar a pintura do térreo, portanto, é agora um ato político-pedagógico, no qual nos unimos e nos preparamos para receber nossa comunidade, ao mesmo tempo em que reafirmamos e comunicamos algo essencial nesse momento: a UFPR Litoral pertence ao povo e, juntos, lutaremos pela universidade pública e pela democracia!!!

Esperamos viabilizar ainda em 2019, via licitação, o serviço de pintura dos demais pavimentos do Setor. Mas, com certeza, gestos de comprometimento como os desse verão na UFPR litoral, irão dar as cores de nossas lutas e de nosso futuro.

Confirme sua participação!

A Direção

41 3511.8367



dir.ufprlitoral@gmail.com



APÊNDICE D - Proposta de aplicativo interno do setor



APÊNDICE E - Proposta de comunicação visual para o setor

