

As imagens da comunicação organizacional nos documentos oficiais da UFSC

Ana Carine García Montero¹, Msc, Universidade Federal de Santa Catarina

Resumo: Este artigo realiza uma leitura dos documentos oficiais da Universidade Federal de Santa Catarina a partir de imagens organizacionais. Estrutura em três partes: a partir do paradigma da complexidade de Edgar Morin é construído o *complexus comunicação-organização*; tomando como base duas metáforas de Gareth Morgan, são elaboradas as imagens - orgânica e mecanicista - do *complexus comunicação-organização*; é realizada uma leitura dos Documentos Oficiais da UFSC. O texto que ora se apresenta materializa a intenção da autora de tecer com os seus leitores uma comunicação educativa sobre as imagens de comunicação que transitam na tessitura organizacional. O estudo resulta da pesquisa 'O estado atual da comunicação organizacional da UFSC', que está em desenvolvimento na Seção de Apoio ao Sistema de Comunicação Educativa/Agecom.

Palavras-Chave: Comunicação organizacional; documentos oficiais; *complexus comunicação-organização*;

INTRODUÇÃO

Este artigo aborda o tópico 'Imagens da comunicação organizacional' da pesquisa 'O estado atual da comunicação organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina', que está em desenvolvimento na Seção de Apoio ao Sistema de Comunicação Educativa da Agência de Comunicação da UFSC. A pesquisa propõe apresentar um quadro das 'fragilidades' e das 'potencialidades' da comunicação organizacional da instituição. Configura-se como um estudo descritivo, exploratório, transversal que tem como foco os processos coletivos de comunicação na instituição. Atualmente está sendo concluída a fase de análise dos dados documentais levantados a partir de três fontes: Documentos oficiais; Websites institucionais; Publicações institucionais.

¹ Servidora Técnico-Administrativa em Educação da UFSC, atua na Seção de Apoio ao Sistema de Comunicação Educativa Organizacional (Comunica) e é Assessora de Comunicação Educativa da Secretaria de Planejamento – ACE/Seplan.

O texto que ora se apresenta materializa a intenção da autora de tecer com os seus leitores uma comunicação educativa² sobre as imagens de comunicação que transitam na tessitura organizacional da UFSC. O foco da análise vai recair sobre os documentos oficiais onde se procura identificar imagens da comunicação organizacional que é realizada nesta universidade federal.

O artigo se estrutura em três partes. Em um primeiro momento, a partir do paradigma da complexidade de Edgar Morin é construído o *complexus comunicação-organização*. Em seguida são elaboradas, tomando como base duas metáforas de Gareth Morgan, as imagens - orgânica e mecanicista - do *complexus comunicação-organização*. Por último, é realizada uma leitura dos Documentos Oficiais da UFSC, a partir das imagens construídas.

A pesquisa – O estado da comunicação organizacional da UFSC - dá suporte às reflexões deste artigo e reconstrói conhecimento do seu ecossistema organizacional a partir da visão de “um espírito/cérebro numa certa cultura e num determinado tempo” (MORIN, 2001, p. 34). Salienta-se que a autora assume as limitações do seu estudo, percebendo que “o caminho é construído a partir da caminhada, as incertezas representam contribuições para o avanço do andar e a chegada é um novo ponto de partida para uma continuação” (WELSS, 2008, p. 86).

O COMPLEXUS³ COMUNICAÇÃO-ORGANIZAÇÃO

O novo milênio trouxe à contemporaneidade o confronto de dois paradigmas sociais, o da *simplicidade* e o da *complexidade*. Vive-se na interface de um jogo de forças opostas. De um lado, um mundo idealizado por iluminados, do outro, o mundo real produzido diariamente pelo entrelaçamento das relações humanas.

Segundo Morin (2001), o paradigma da simplicidade “põe ordem no universo e expulsa dele a desordem” (p. 86), já o da complexidade “longe de substituir a idéia de desordem por aquela de ordem, visa colocar em dialógica a ordem, a desordem e a organização” (MORIN, LE MOIGNE, 2000, p. 199). Nesse sentido, o pensamento complexo é, segundo os autores, “o pensamento capaz de reunir (*complexus*: aquilo que é tecido conjuntamente), de contextualizar, de globalizar, mas, ao mesmo tempo, capaz de reconhecer o singular, o individual, o concreto. (Idem, p. 206).

² A comunicação educativa, segundo a autora, estabelece uma rede de sentidos construída coletivamente com a finalidade de (de) formação individual e coletiva. Cada sujeito aporta a sua concepção de mundo a uma instância simbólica - que obrigatoriamente é coletiva - e retira dela algo que necessita, simpatiza, escolhe para usar na sua própria (de) formação. Desse modo, cria-se um processo comunicativo que é também educativo.

³ Termo usado por MORIN (2001), *complexus* - o que é tecido em conjunto. [...] “de constituintes heterogêneos inseparavelmente associados: coloca o paradoxo do uno e do múltiplo” (p. 20).

Sob o prisma da complexidade é que se enxerga, neste estudo, a sociedade atual e, dentro dela, as organizações⁴, que procuram de um lado proteger os fundamentos que as ergueram (ordem), e do outro, atender as novas necessidades sociais (diálogo).

Estas organizações - complexas - relacionam (exigem a relação de) sujeitos em um processo de construção e disputa de sentidos (BALDISSERA, 2008, p. 33) para alcançar determinados propósitos organizacionais. Os sujeitos retiram da tessitura de sentidos coletivamente construída “aquilo que lhes serve, que entendem, com o que simpatizam, para usar na sua própria concepção do mundo” (MONTERO, 2010), e devolvem ao *complexus* comunicativo a sua visão, valores, práticas provocando, assim, um processo de (de) formação individual e coletivo.

No vai-e-vem das construções e disputas de sentidos entre sujeito e organização são formadas as imagens⁵ da organização, alimentadas e movimentadas nas relações comunicativas dos sujeitos intencionalmente associados para trabalhar. Desse modo, podemos dizer que as imagens da organização emergem nas manifestações da comunicação organizacional e resultam de um “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p. 42).

A comunicação organizacional produz e é produzida pelas imagens da organização, que surgem no/pelo entrelaçamento das relações dialógicas⁶ de sujeitos nas organizações de modo a “ultrapassar aquilo que é considerado a “fala autorizada”” (Idem, p. 47).

Para Juremir Machado da Silva, “a organização só atinge o ponto máximo quando comunica, ou seja, quando atinge o outro envolvendo-o numa relação dialógica. O diálogo está muito longe de ser apenas uma troca de informações. Ele é uma atividade intensa que envolve razão, emoção, arte e vivências. O diálogo é sempre relação” (SCROFERNEKER, 2008, p. 9). Neste sentido, percebe-se que a comunicação organizacional estabelece a relação/dialógica comunicação-organização, unindo-as na complexidade: “comunicação é relação, assim como organização é relação” (BALDISSERA, 2008, p. 42). Sob estes princípios entendemos que forma-se um *complexus comunicação-organização* tecido pelos diálogos dos sujeitos nas relações de construção/disputa de sentidos no ambiente laboral, aproximando na unicidade e multiplicidade as ‘imagens’ de comunicação e de organização.

⁴ [...] “agrupamentos de pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar, desempenhar funções e atingir objetivos comuns, com vistas em satisfazer alguma necessidade da sociedade” (KUNSCH, 2003, p.25)

⁵ As ‘imagens’ para Morgan (1996) são metáforas que nos fornecem meios eficazes para se lidar com a complexidade das organizações.

⁶ Para Morin a palavra dialógica não é uma palavra que permite evitar os constrangimentos lógicos e empíricos como a palavra dialética. Ela não é uma palavra-chave que faz com que as dificuldades desapareçam, como fizeram durante anos, os que usavam o método dialético. O princípio dialógico, ao contrário, é a eliminação da dificuldade do combate com o real.

Neste texto procura-se (re) visitar as relações que existem no *complexus comunicação-organização* usando metáforas – imagens - para enxergar nos fragmentos de documentos oficiais o estado da comunicação organizacional da UFSC.

AS IMAGENS DO COMPLEXUS COMUNICAÇÃO-ORGANIZAÇÃO

O propósito deste tópico é o de elaborar ‘imagens’ do *complexus comunicação-organização* para usá-las na leitura da comunicação organizacional da UFSC. Não se pretende fazer aqui uma revisão da teoria das organizações nem da comunicação social. Apenas seguir a prescrição de Gareth Morgan (1996) quando diz que precisamos “reconhecer que ver e compreender o mundo é sempre um ver como, em vez de um ver como sendo” (p. 388).

Na obra “Imagens da organização”, Morgan (1996) faz uma leitura sobre as organizações a partir de metáforas. Para o autor, as metáforas fornecem meios eficazes para se lidar com a complexidade das organizações: “A minha preocupação é mostrar como é possível utilizar as idéias criativas geradas pela metáfora para criar novas formas de compreensão das organizações” (p. 351). No livro, Morgan apresenta sete⁷ metáforas. Para fundamentar este artigo escolheram-se as duas primeiras: A metáfora da máquina; A metáfora orgânica.

Abordaremos, na seqüência, as duas metáforas procurando fazer o exercício de ‘criar novas formas de compreensão’ sobre o *complexus comunicação-organização*.

IMAGEM 1: O COMPLEXUS COMUNICAÇÃO-ORGANIZAÇÃO - MECANICISTA.

A metáfora da máquina traz a visão mecanicista⁸ das organizações. Pode ser exemplificado em organizações baseadas na administração científica de Frederick Taylor, autor da frase “não se espera que vocês pensem, há pessoas pagas para pensar”, que se ajusta perfeitamente aos robôs que atualmente substituem a mão de obra humana⁹.

⁷ A metáfora da máquina; A metáfora orgânica; A metáfora do cérebro; A metáfora da cultura; A metáfora política; A metáfora da prisão psíquica; A metáfora do fluxo; A metáfora da dominação.

⁸ Seus fundamentos estão na Grécia Antiga, com os ‘atomistas’ Demócrito e Leucipo que acreditavam que “o mundo era composto por partículas indivisíveis, em movimento, dentro de um vácuo infinito [...]” (p. 352). Afirmou-se com Isaac Newton, que desenvolveu a teoria do universo como máquina. E, entrou no campo filosófico com René Descartes, que justificou “a separação entre corpo e mente, e entre sujeito e objeto” (Idem). Segundo Morgan, “a lógica cartesiana sobre a natureza humana foi levada a um desenvolvimento extremo um século mais tarde pelo materialista francês Julien LaMettrie”, que em 1748 publicou o livro “O homem máquina”.

⁹ A visão mecanicista, no entanto, se estende para além dos limites da produção de fábrica, ela está incorporada nas atividades individuais da vida moderna..

Nas organizações mecanicistas as estruturas são fixas, duras, departamentalizadas, competitivas, as divisões dos níveis hierárquicos - das funções, dos horários, dos cargos - impedem a fluidez do conhecimento organizacional. Domina a idéia de que o ‘controle’ sobre os subordinados vai garantir o sucesso da organização. Nestes ambientes freqüentemente falta motivação e cooperação dos funcionários. “Os assuntos complexos fluem para cima na hierarquia organizacional, à medida que os membros dos demais níveis, por sua vez, descobrem que são incapazes de resolvê-los” (Idem).

Nestas estruturas, a comunicação organizacional emerge na ‘voz oficial’, tecida pelos órgãos responsáveis pela comunicação institucional que utilizam meios orais, escritos, simbólicos, audiovisuais (KUNSCH, 2003, p. 87) para perpetuar uma imagem organizacional intencionalmente elaborada pelos sujeitos que estão no topo da hierarquia. No entanto, a ‘fala autorizada’ compõe o *complexus comunicação-organização* junto a outras tantas imagens que disputam lugares organizacionais e é “apenas o lugar da autoridade que quer informar/formar, persuadir, seduzir, controlar/acompanhar/avaliar, coordenar/dominar e, mesmo, manipular” (BALDISSERA, 2008, p. 47). Quando as imagens que transitam no *complexus comunicação-organização* são contrárias, ou não estão alinhadas, à ‘voz oficial’, os sujeitos responsáveis pela comunicação institucional que enxergam a organização como uma máquina funcional, hierárquica e departamentalizada, buscam colocar ‘em ordem a desordem’ e tentam sufocar a proliferação de imagens – a desordem - com ações pontuais, tarefas e produtos comunicativos.

Segundo Baldissera (2008), “por mais que a ordem posta tente sufocar os processos comunicacionais não-oficiais, existirão fissuras pelas quais esses processos comunicacionais se infiltrarão, resistindo, desafiando, subvertendo os possíveis mecanismos de controle” (p. 44).

Desse modo percebe-se que a imagem mecanicista do *complexus comunicação-organização* está sustentada nos princípios de hierarquia, departamentalização, especialização e ordem. E não incorpora as imagens do “sistema informal de comunicações” (KUNSCH, 2003, p. 83), produzidas nas relações sociais entre sujeitos da organização.

IMAGEM 2: O COMPLEXUS COMUNICAÇÃO-ORGANIZAÇÃO - ORGÂNICO

A metáfora orgânica de Gareth Morgan conduz a uma visão biológica das organizações, que são concebidas como sistemas vivos dependentes do ambiente. Nesta noção são feitas distinções e

relações entre indivíduos, grupos, organizações semelhantes às realizadas na biologia para moléculas, células, organismos.

Os organismos vivos estão abertos ao seu meio ambiente “e devem atingir uma relação apropriada com este ambiente, caso queiram sobreviver” (MORGAN, 2006, p. 48). Ao enxergar a organização como organismo vivo estabelece-se uma relação com o meio ambiente, afirma-se uma visão sistêmica das partes com o todo. Também se percebe uma necessidade de satisfazer as necessidades dos indivíduos e grupos que “encoraja a ver as organizações como um processo de interação que deve ser internamente balanceado, assim como com relação ao ambiente” (Idem, p. 75).

As organizações orgânicas também são vistas como organizações flexíveis, mais preparadas para enfrentar as incertezas da atualidade. Nestas organizações busca-se a cooperação, o autogerenciamento, o trabalho em equipe, a valorização de competências. “Essa nova organização desce do pedestal da burocracia verticalizada para atuar em rede, organizar-se em torno de um processo, e não de uma tarefa, promover gestões em equipe, mensurar os resultados pela satisfação do cidadão-consumidor e informar/formar seus empregados em todos os níveis” (KUNSCH, 2003, p.57).

No *complexus comunicação-organização* - orgânico, a comunicação organizacional é produzida pela/na competência comunicativa de cada sujeito – célula - organizacional, pelos sistemas peritos e pela organização como um todo. A comunicação-organização pode iniciar em qualquer parte do ‘corpo’ organizacional possibilitando um processo homeostático que responda às necessidades da organização. Concordamos com Morgan quando diz que “infelizmente, a maior parte das organizações não é tão funcionalmente unificada como os organismos” (p. 78), e, portanto, não detém competência comunicativa organizacional para perceber e gerir de modo flexível a produção e disputa de sentidos em ambiente organizacional.

A partir das metáforas de Gareth Morgan, construíram-se neste tópico duas imagens do *complexus comunicação-organização*: uma mecanicista e outra orgânica. Elas serão utilizadas para realizar, neste artigo, uma leitura dos documentos oficiais da UFSC.

A PESQUISA O ESTADO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA UFSC

O Relatório do 1º Ciclo do Programa de Auto-Avaliação Institucional da UFSC 2004-2007 apontou fragilidade institucional na dimensão *comunicação com a sociedade*. Os dados levantados demonstraram que a comunidade universitária estava satisfeita “com a divulgação e clareza das

informações”, mas, por outro lado manifestava um “alto grau de desconhecimento” (UFSC, 2007, p.39). Segundo Montero (2009a, 2010),

De forma geral, demonstram estar satisfeitos com a comunicação institucional. Ocorre que o aspecto negativo mais saliente nesta avaliação mostrava um alto grau de desconhecimento sobre produtos e setores de comunicação da instituição. Cerca de 50% dos opinantes tinham um desconhecimento generalizado sobre as questões de comunicação. Em suma, a contraposição de dados mostrou que existia uma acentuada deficiência na comunicação da instituição, contrapondo-se ao nível de satisfação observado e relatado em relação a alguns produtos. Os dados subjetivos corroboraram com essa visão. Nos depoimentos feitos pelos diferentes segmentos, percebeu-se uma demanda crescente por mais informação, mais divulgação, mais profissionalismo nas práticas comunicativas e a necessidade de uma gestão da comunicação interna que propicie a desobstrução dos canais e fluxos comunicativos.

Para desenvolver *questões mais profundas*, como recomenda Arne Naess (CAPRA, 1996, p.26), sobre as fragilidades e potencialidades da comunicação organizacional da UFSC, em 2009, foi elaborado o projeto de pesquisa O estado da comunicação organizacional da UFSC.¹⁰

No projeto, se propõe identificar fragilidades e potencialidades da comunicação organizacional para aprofundar os estudos sobre a produção/disputa de sentidos no âmbito organizacional da instituição.

O campo da pesquisa foi delineado por três vertentes: pela estrutura organizacional, pela manifestação cultural da comunidade universitária nos quatro campi da UFSC, pelo limite temporal de janeiro de 2010 a janeiro de 2012. Segundo Gil (1991), “o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”. Neste sentido, para dar conta da problemática desenvolveram-se procedimentos e instrumentos de coleta de dados estruturados em três momentos paralelos (MONTERO, 2009b):

- Documental - Levantamento e organização dos dados documentais da instituição sobre comunicação organizacional.

¹⁰ Selecionado no Edital 001/2009-2010/Funpesquisa da UFSC

- De campo - Pesquisa quanti-quali com segmentos da comunidade universitária sobre práticas comunicativas. Diário de campo dos cursos de capacitação em comunicação educativa ministrados pela autora.

- Analítico - Análise dos dados apurados a partir de quatro dimensões: Ambiente, Momento, Temporalidade e Canais.

Metodologicamente, a pesquisa configura-se como um estudo de caso descritivo, exploratório, transversal que tem como foco os processos coletivos que produzem a comunicação organizacional da instituição. O estudo de caso, de acordo a Gil (1991, p. 59), tem um delineamento adequado a várias situações de pesquisa abrindo-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, além de estimular novas descobertas “em virtude da flexibilidade do planejamento do estudo, o pesquisador, ao longo do processo, mantém-se atento a novas descobertas”.

Neste artigo, procura-se compartilhar as reflexões que surgiram a partir do levantamento de dados documentais da instituição. No próximo tópico, se apresenta uma leitura dos Documentos Oficiais, feita a partir das imagens - mecanicista e orgânica - do *complexus comunicação-organização*, delineados anteriormente

A PESQUISA DOCUMENTAL

De acordo a Gil (1991) a pesquisa documental tem muitas semelhanças com a bibliográfica, mas, a diferença está na natureza da fonte. A pesquisa documental usa apenas documentos¹¹ que não receberam ainda um tratamento analítico sobre o objetivo da pesquisa. Existem vários tipos de documentos – oficiais, jurídicos, estatísticos, particulares – passíveis de uso dependendo do objetivo da pesquisa.

Na pesquisa, O estado da comunicação organizacional da UFSC, realizou-se a coleta de dados a partir de três fontes documentais: Documentos oficiais; Websites institucionais; Publicações institucionais, conforme especifica a Figura 1:

Documentos	•Estatuto da UFSC
Oficiais	•Regimento Geral
	•PDI - 2004 e 2010
Websites	•Das Unidades Universitárias:

¹¹ Qualquer base de conhecimento, fixada materialmente e disposta de maneira que se possa utilizar para consulta, estudo, prova etc. Fonte: Dicionário Aurélio – Século XXI.

Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Das Unidades Administrativas 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Boletim Oficial 	
Publicações Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de Gestão 	Figura 1 –
	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório de Atividades 	Fontes
	<ul style="list-style-type: none"> • PAAI-UFSC – Relatório do 1º Ciclo 	documentais.
	<ul style="list-style-type: none"> • Outros 	s.
		Fonte:

Projeto de pesquisa O estado da comunicação organizacional da UFSC, 2009.

Neste artigo usaremos apenas os dados coletados nos Documentos Oficiais – Estatuto, Regimento, PDI -, vigentes em 2010/2011 e responsáveis pela condução política, acadêmica e administrativa da UFSC.

Foram selecionados parágrafos que continham os termos ‘comunicação’ ou ‘divulgação’. Para recortar os textos utilizaram-se arquivos digitais dos documentos e a ferramenta de localização de palavras dos programas (Word e PDF).

Na seqüência apresentaremos os trechos retirados dos Documentos Oficiais que contém os termos ‘comunicação’ e ‘divulgação’ e faremos a leitura do texto a partir das imagens do *complexus* orgânico e mecanicista.

O Estatuto da UFSC configura-se como o principal documento da instituição porque está presente desde a criação da instituição. Elaborado inicialmente há 50 anos, sofreu revisões e desde 2009 vem passando por ajustes em função de estar sendo realizada uma “atualização de todos os seus atos normativos, incluindo o Estatuto e o Regimento Interno, para que fiquem em consonância com a legislação superior e adaptada à nova realidade nacional nas áreas do ensino, da pesquisa e da extensão” (UFSC, 2010, p. 474). No principal documento da instituição apenas um pequeno parágrafo faz referência aos processos de comunicação organizacional (Figura 2). O texto foi retirado do capítulo A Universidade e seus Fins.

DOCUMENTO OFICIAL: ESTATUTO DA UFSC

Regis tro:	1. [...] promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação
Local ização:	UFSC, Estatuto da. A Universidade e seus Fins. Artigo 4º, inciso IV.

Figura 2 – Estatuto da UFSC.

Fonte: Projeto de pesquisa O estado da comunicação organizacional da UFSC, 2009.

Fazendo uma leitura do texto a partir da imagem mecanicista deste *complexus comunicação-organização* nota-se que os termos ‘promover a divulgação’ e ‘comunicar o saber’ seguem uma mesma direção, afirmando uma idéia de que os processos de comunicação são unidirecionais, lineares, hierárquicos.

Olhando o texto a partir da imagem orgânica do *complexus comunicação-organização* da UFSC, percebe-se que há, mesmo sem explicitar claramente, um viés mais sistêmico do termo ‘comunicação’, abrindo a possibilidade para que a comunicação exista no ensino, nas publicações e em outras formas de comunicação.

O Regimento Geral da UFSC segue, em grau de importância e relevância, o Estatuto da instituição. Conforme já foi explicitado, este documento está em fase de atualização. Mas, do texto que está vigente, conseguimos retirar quatro trechos que se estruturam em torno da palavra ‘comunicação’ (Figura 3).

DOCUMENTO OFICIAL: REGIMENTO GERAL DA UFSC

Regist ro:	1. A prova didática terá como objetivo apurar a capacidade de comunicação do candidato e a adequação de seus conhecimentos.
Locali zação:	Seção II, Do Concurso Artigo 111.
	2. As reuniões compreenderão uma parte de expediente, destinada à discussão e aprovação da ata e a comunicações , e outra, à

	<p>ordem do dia, na qual serão considerados os assuntos da pauta.</p> <p>3. Mediante consulta ao plenário, por iniciativa própria ou a requerimento, poderá o Presidente inverter a ordem dos trabalhos ou suspender a parte de comunicações, bem como dar preferência ou atribuir urgência a determinados assuntos, dentre os constantes da pauta.</p>
Localização:	Capítulo I, Do Funcionamento, Art. 6.
	<p>4. Além de aprovação, autorização, homologação, despachos e comunicações de secretaria, as decisões dos Órgãos Deliberativos terão a forma de resoluções baixadas pelos seus Presidentes.</p>
Localização	Capítulo I, Do Funcionamento, Art. 10.

Figura 3 – Regimento Geral da UFSC.

Fonte: Projeto de pesquisa O estado da comunicação organizacional da UFSC, 2009.

Olhado através da imagem mecanicista percebe-se que, no Registro 1, a palavra ‘comunicação’ é usada como sinônimo de argüição, de desempenho oral individual: “capacidade de **comunicação** do candidato”. Ainda, nos registros 2, 3 e 4 nota-se que o termo ‘comunicações’ parece se referir a informes sobre dado assunto de interesse.

Já lendo o texto na perspectiva da imagem orgânica, o uso da palavra comunicação no plural ‘comunicações’ presente nos trechos 2, 3 e 4, passa a (in) certeza de que o ato de comunicar está visto como uma troca, um tecer de sentidos coletivamente realizados pelos sujeitos participantes dessas reuniões.

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014 é o documento oficial que orienta os processos políticos, acadêmicos e administrativos da instituição por um período de cinco anos. Este PDI foi aprovado no final de 2009 e traz variado conteúdo para aportar na nossa leitura da comunicação organizacional da instituição (Figura 4).



Registro:	1. Em seu projeto pedagógico institucional, a UFSC estabelece as bases para a busca de excelência acadêmica, com vistas à formação do ser humano, enfatizando conhecimento teórico, habilidades científico-tecnológicas, autonomia intelectual e pessoal, compreensão profissional, ética e social, capacidade de comunicação e com atitude propositiva em relação ao desenvolvimento social e econômico do País. [...]
Localização:	Projeto Pedagógico Institucional. 2.2. Fundamentos da prática acadêmica. p. 28
Registro:	2. [...] Simultaneamente, promove a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade, comunicando tal saber por meio do ensino, de publicações e de outras formas de comunicação . Essa comunicação ampla é complementada pelo estímulo ao conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e os regionais, com destaque para as questões do Estado de Santa Catarina.
Localização:	Projeto Pedagógico Institucional. 2.2. Fundamentos da prática acadêmica. p. 28
Registro:	3. Objetivo 20 – Fortalecer e profissionalizar a comunicação e o relacionamento interno e externo. Metas: <ul style="list-style-type: none">• Definir e implantar ações de comunicação, planejada e articulada, com adequação dos instrumentos aos diferentes públicos.• Modernizar os programas institucionais de divulgação científica e tecnológica, com o uso das técnicas mais recentes de comunicação. [...]
Localização:	Gestão. p. 44
	4. Por fim, nas quatro últimas subseções, apresentam-se as questões ligadas à gestão, o que passa pelas mudanças previstas para o planejamento, a forma de comunicação — interna e externa — a infraestrutura, o orçamento e as finanças.



Localização:	Organização e Gestão. p. 52
Registro:	5. Comunicação interna e com a sociedade 6. A Universidade Federal de Santa Catarina utiliza-se de inúmeras ferramentas de comunicação , tanto para seu público interno como externo. O principal instrumento é a Agência de Comunicação . Outros instrumentos são o rádio, a internet e a Ouvidoria.
Localização:	Organização e Gestão. p. 81
Registro:	7. A Agência de Comunicação 8. A UFSC tem em sua estrutura organizacional um órgão responsável pela comunicação institucional, a Agência de Comunicação , ligada diretamente ao Gabinete do Reitor, que se estrutura em quatro frentes de ação estratégica organizacional: Jornalismo, Memória Visual, Sistema de Identidade Visual e Sistema de Comunicação Educativa.
Localização:	Organização e Gestão. p. 81
Registro:	9. O Portal da UFSC (www.ufsc.br) é uma das principais ferramentas de comunicação da Instituição, satisfazendo amplamente a comunidade universitária, segundo dados da autoavaliação institucional de 2006 (www.cpa.ufsc.br).
Localização:	Organização e Gestão. p. 81
Registro:	10. O Sistema de Identidade Visual (SIV) da UFSC é a terceira frente de ação estratégica e tem por objetivo padronizar e fortalecer a imagem da Universidade. Implantado em 2005, desenvolve o design de produtos e de campanhas de comunicação , atuando no suporte às atividades e atendendo às demandas da Universidade.
Localização:	Organização e Gestão. p. 82
Registro:	11. Por fim, entre as frentes de ações estratégicas organizacionais em comunicação , foi criada, em 2008, a seção Sistema de Comunicação Educativa (Comunica) com o propósito de desenvolver na UFSC competências em comunicação educativa organizacional. O Comunica atua nos processos comunicacionais da Instituição, com a finalidade de desenvolver uma forte e consistente cultura de gestão da comunicação interna. Envolve os servidores em



um processo de **comunicação**, administrativo e social, em que cria um ambiente de aprendizagem coletiva e contínua. [...] Para validar e aprimorar os princípios da **comunicação** educativa organizacional, realiza estudos e pesquisas científicas. [...] o Comunica capacitou servidores do Hospital Universitário para atuar na implantação do planejamento estratégico usando os princípios e ferramentas da **comunicação** educativa organizacional. Uma meta específica em **comunicação** é a elaboração da carta de serviços ao cidadão [...]

Localização: Organização e Gestão. p. 82

Registro: 12. Além das ações institucionais, a **comunicação** interna é produzida em toda a estrutura organizacional da UFSC de modo acelerado e diversificado. Departamentos, setores, núcleos, comissões, grupos, etc. criam produtos **comunicativos**, usam ferramentas de **comunicação** e agem **comunicativamente** na ambiência universitária.

Localização: Organização e Gestão. p. 83

Registro: 13. A UFSC também conta com uma emissora de rádio, inaugurada em 1999. É a Rádio Ponto, sintonizável em 106,1 FM, somente no campus, e via internet em www.radio.ufsc.br. [...] Esse canal de **comunicação** pode ser reforçado pela criação da Rádio UFSC e pela consolidação da TV UFSC.

Localização: Organização e Gestão. p. 83

Registro: 14. É importante destacar, além dos mecanismos de **comunicação** interna e externa citados anteriormente [...] a Instituição trabalha seu portal de informação com objetivos não unicamente informativos, mas também em seu sentido mais ampliado, que é de, por meio da disponibilização de informações, alimentar um sistema de prestação de serviços para toda a comunidade [...]

Localização: Organização e Gestão. p. 83

Registro: 15. Portanto, na UFSC, os canais de **comunicação** e sistemas de informação, que **divulgam** as ações da Instituição, são acessíveis à comunidade interna e externa, de modo coerente com sua missão.

Localização: Organização e Gestão. p. 83

Registro:	16. Uma meta específica para o próximo quinquênio é informatizar a comunicação entre a comunidade interna e externa, centralizando as informações sobre agendas de ocorrências de eventos, inscrições, matrículas, cursos e formaturas.
Localização:	Organização e Gestão. p. 83
Registro:	17. A Ouvidoria é um canal de recebimento de críticas, reclamações e sugestões da Comunidade Universitária. [...] É, assim, uma forma de comunicação acessível e direta, sem burocracia, à disposição da comunidade geral e universitária [...]
Localização:	Organização e Gestão. p. 84
Registro:	18. Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC). [...] as metas específicas são: (1) revitalização da rede UFSC; (2) reestruturação do centro de dados; e (3) modernização e ampliação da telefonia por meio de Telefonia IP.
Localização:	Infraestrutura de Informação. p. 90
Registro:	19. [...] a modernização e a ampliação da telefonia por meio de Telefonia IP busca melhorar a comunicação tanto entre as unidades universitárias da UFSC como com outras instituições de ensino superior.
Localização:	Infraestrutura de Informação. p. 91
Registro:	20. A BU desempenha importante papel no processo de ensino-aprendizagem e no processo de criação e transmissão de conhecimentos, caracterizando-se como um instrumento dinâmico, um conjunto de serviços de informação. Ela é, além do mais, um elemento importante e amplo da informação científica em âmbito nacional e internacional, por meio de seu engajamento em redes e pelo uso da moderna tecnologia da informação e da comunicação .
Localização:	Biblioteca Universitária. p. 92

Figura 4 – Plano de Desenvolvimento Institucional 2010-2014.

Fonte: Projeto de pesquisa O estado da comunicação organizacional da UFSC, 2009.

De modo introdutório pode-se dizer que o PDI 2010-2014 dá um grande salto no entendimento sobre os processos de comunicação organizacional da instituição. Este documento foi redigido por

uma comissão constituída especificamente para a elaboração do PDI durante o ano de 2009 e seus integrantes estavam ligados diretamente à gestão da organização.

Sob a perspectiva da imagem mecanicista, ressaltaremos alguns trechos que parecem corroborar com esta visão: o Registro 2 destaca no Projeto Pedagógico Institucional que deve-se promover a divulgação e que o saber pode ser comunicado pelo ensino, publicações e outras formas de comunicação. Evidencia-se uma visão instrumental, unidirecional e hierárquica da comunicação. No Registro 3, as metas de gestão estão calcadas na noção de comunicação como atividade pontual, de programas institucionais de divulgação [...], de técnicas de comunicação. Presencia-se a noção de comunicação como atividade técnica, como ferramenta institucional. Novamente, no Registro 6, reforça-se a idéia de comunicação como ferramenta, inclusive o setor responsável pela comunicação institucional é considerado um ‘instrumento’ de comunicação, assim como, a rádio, ouvidoria e internet. Também é considerada uma ferramenta de comunicação da instituição o Portal da UFSC, conforme explicita o Registro 9. Por fim, nos registros 18, 19 e 20, a comunicação está plenamente ligada à noção matemática de comunicação de dados, comunicação em rede de informática.

Na leitura feita a partir da imagem orgânica do *complexus comunicação-organização* da UFSC, os registros 1, 4, 10, 11, 12, 14, 17 evidenciam uma concepção latente de comunicação como instância estratégica organizacional. Explicita-se nos textos: 1) o propósito de capacitar sujeitos para a tessitura de sentidos, 2) o entendimento da comunicação como frente de ação estratégica organizacional, 3) a necessidade do desenvolvimento de competências em comunicação organizacional e de uma cultura de gestão da comunicação, 4) o envolvimento dos sujeitos em processos de comunicação, e 5) o estímulo a novas formas de comunicação. De modo geral, enxergam-se aqui imagens vivas da comunicação que parecem corroborar com a idéia de que a comunicação organizacional deve ser produzida pela/na competência comunicativa de cada sujeito – célula - organizacional, pelos sistemas peritos e pela organização como um todo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo se realizam leituras de documentos oficiais da Universidade Federal de Santa Catarina com o propósito de tecer novas compreensões sobre como se produzem/disputam sentidos sobre comunicação organizacional na instituição. Os documentos mais antigos – Estatuto e Regimento – detêm uma forte presença dos olhares de sujeitos que redigiram os textos há décadas. Mesmo que o texto tenha sofrido revisões periódicas no transcurso desses anos, a visão de mundo dos primeiros autores ainda é muito presente e acentuadamente mecanicista. Em alguns momentos, o

documento parece não se referir à UFSC do século XXI nem refletir a complexidade dos tempos atuais. Já o PDI, um documento atual, recentemente elaborado, mostra claramente duas falas na tessitura de sentidos do documento, que podem ser entendidas pelos paradigmas da simplicidade e da complexidade em entrelaçamento e multiplicidade.

Neste texto procuraram-se novos ângulos para aprofundar a visão que se tem sobre a comunicação organizacional, no sentido que Cleusa Maria Andrade Scroferneker (2008) enfatiza no livro *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*: “As realidades mutantes, cada vez mais presentes no mundo das organizações e dos sujeitos organizacionais, por sua vez, implicam necessariamente um (re) visitar permanente das concepções de comunicação, organização e sujeito organizacional (p. 16).”

Para chegar aos objetivos colocados na pesquisa *O estado da comunicação organizacional da UFSC*, em desenvolvimento na Seção de Apoio ao Sistema de Comunicação Educativa (Comunica) da Agência de Comunicação, que sustenta este artigo, procura-se criar novas formas de compreensão do *complexus comunicação-organização*. Neste texto estão sendo compartilhadas algumas reflexões do estudo.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. *Por uma compreensão da comunicação organizacional*. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. – Trad. Newton Roberval Eicheberg.- São Paulo: Cultrix, 1996.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 1991.

KUNSCH, Marigarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. – Ed. Ver, atual e ampl. – São Paulo: summus, 2003

MONTERO, Ana. C. G.. O uso do Modelo de Comunicação Educativa na comunicação interna na UFSC. Trabalho apresentado na Divisão Temática de RP e Comunicação Organizacional, do X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul. Blumenau, 2009a.

MONTERO, Ana C. G.. O estado da comunicação organizacional na UFSC. Projeto de Pesquisa. – Florianópolis: UFSC, 2009b.

MONTERO, Ana C. G. O Sistema de Comunicação Educativa Organizacional – uma ferramenta conceitual para ser usada na gestão da comunicação interna de organizações públicas. Artigo apresentado ao GT 2 – Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação Organizacional do IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – Abrapcorp. Porto Alegre, 2010.

MORIN, E. Por uma reforma do pensamento. O Correio Unesco, v. 24, n. 134, p. 17, 1996.

MORIN, Edgar; LE MOIGNE, Jean-Louis. *A Inteligência da Complexidade*. São Paulo: Petrópolis, 2000.

MORGAN, Edgar. *Imagens da organização*; tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. – São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. Ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

UFSC. Pró-Reitoria de Ensino de Graduação. Comissão Própria de Avaliação. Relatório do 1. Ciclo do Programa de Auto-Avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina / elaboração: Comissão Própria de Avaliação. – Florianópolis: UFSC, 2007.

UFSC 50 anos: trajetórias e desafios / Roselane Neckel e Alita Diana Corrêa Küchler, organizadoras. – Florianópolis: UFSC, 2010.

UFSC, Estatuto da UFSC / Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://antiga.ufsc.br/paginas/legislacao_estatuto.php>. Acesso em 17/02/2011.

UFSC. Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014 / Universidade Federal de Santa Catarina. – Florianópolis: UFSC, 2010.

UFSC. Pró- Reitoria De Pesquisa E Extensão. Funpesquisa 2009/2010 - Edital Nº 001 de 16 de Fevereiro de 2009.

UFSC. Regimento Geral / Universidade Federal de Santa Catarina. <http://antiga.ufsc.br/paginas/legislacao_estatuto.php>. Acesso em 17/02/2011.

VIZER, Eduardo A. *Comunicación: Apropiación expresiva de los mundos sociales? Proposiciones para um programa de investigación sociocomunicacional*. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación* / [publicação da Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación]. – Ano 3, n.5 (2º sem. 2006). – São Paulo: ALAIC, 2006.

WELLS, Ana Maria Córdova. As assessorias de comunicação social dos órgãos públicos prismatizadas sob a luz do paradigma da complexidade - uma abordagem com foco em organizações públicas do poder executivo estadual. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.