UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL:

Dimensão 6: ORGANIZAÇÃO E GESTÃO INSTITUCIONAL

Capítulo 8 do Relatório Geral

CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2009

SUMÁRIO

8 DIMENSÃO 6: ORGANIZAÇÃO E GESTÃO INSTITUCIONAL 3
8.1 Estrutura Organizacional e Gestão Estratégica 4
Gráfico 55: Autoavaliação da Organização e Gestão da UNESC 6
8.2 Órgãos Colegiados 7
Gráfico 56: Autoavaliação da Organização e Gestão da UNESC 9
8.3 Sistemas de Registros e Arquivos Institucionais 10
Gráfico 57: Avaliação da Organização e Gestão da UNESC 12
8.4 Secretaria Acadêmica 13
8.5 Setor de Registro de Diploma 14
8.6 Considerações Finais 16

8 DIMENSÃO 6: ORGANIZAÇÃO E GESTÃO INSTITUCIONAL

A Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC - pauta sua trajetória no pressuposto de que é pela participação nos órgãos colegiados, pela discussão franca e produtiva nos diversos espaços institucionais, que toda a comunidade universitária sairá ganhadora e exitosa nos processos de desenvolvimento das ações de ensino, pesquisa e extensão. Fiel a esses princípios acrescidos dos que são preconizados pelo seu PDI[1] e PPI (anexo 01), a gestão da UNESC se caracteriza pela abertura, transparência, compartilhamento e participação nos processos decisórios.

A prática do voto direto para escolha dos gestores institucionais já tem história consolidada. Instituída graças à movimentação e mobilização da comunidade acadêmica em 1985 vem, ao longo destes 24 anos, se confirmando e aperfeiçoando-se.

A partir de 1993, determinou-se como princípio que o dirigente da mantenedora seria também o reitor da UNESC, exigindo-se que fosse um docente.

A eleição para reitor e vice passou a ser por voto direto e universal, medida estendida à escolha dos coordenadores a ser feita pela comunidade do curso respectivo. Esses procedimentos tiveram consequências na vida institucional, pois todas as grandes decisões passaram a ser discutida nos colegiados e conselhos da UNESC. A reitoria e os coordenadores têm consciência de que a autonomia didático-pedagógica e administrativa que conquistaram precisa ser mantida, estabelecendo-se metas e objetivos centrados na missão e finalidade da UNESC, garantindo a pluralidade de idéias. O corpo administrativo deve estar receptivo e aberto às críticas, sugestões e proposições que permeiam a vida universitária. Esse processo democrático, ainda que por vezes demorado e conflituoso, tem provocado um clima organizacional e vivencial diferenciado.

A estrutura organizacional, o funcionamento dos órgãos colegiados e a forma pela qual a gestão administrativa se concretiza é o que pretende demonstrar nesta dimensão.

---

[1] Disponível em http://www.unesc.net/portal/resources/documentosoficiais/3164.pdf

8.1 Estrutura Organizacional e Gestão Estratégica

A atual estrutura acadêmico-administrativa da UNESC (anexos 01, 02 e 03), veio ampliar os espaços de decisão administrativa com a criação e estruturação das unidades acadêmicas - UNAs, e principalmente, fortalecer o envolvimento da comunidade acadêmica nas decisões colegiadas. De 02 (dois) órgãos colegiados Superiores Conselho Universitário - CONSU e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, existentes anteriormente passou-se a 03 (três) Câmaras sendo elas: a) Ensino de Graduação; b) Administração e Finanças e c) Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão.

Na administração básica também se abriu significativamente a participação dos segmentos acadêmicos, dada a criação dos colegiados de UNA, além dos colegiados de curso já existentes. Se anteriormente tínhamos um total de 20 (vinte) docentes, funcionários e alunos em 02 (dois) colegiados (CONSU e CONSEPE), com a reforma, o número passou para 95 (noventa e cinco) em 08 (oito) colegiados (CONSU, 03 (três) câmaras e 04 (quatro) colegiados de unidades acadêmicas, UNAs), indicando um crescimento de 475% (quatrocentos e setenta e cinco por cento) nesta representação.

Se houve avanço na participação, na área administrativa e executiva também se buscou uma organização mais estruturada e descentralizada. A reitoria, para execução de suas atividades conta com: gabinete, setor de comunicação social, setor de esportes, procuradoria, ouvidoria, secretaria dos conselhos, coordenadoria de planejamento e desenvolvimento institucional, coordenadoria de políticas de atenção ao estudante, coordenadoria de relações internacionais, setores de apoio como Biblioteca, Educação a Distância e Secretaria Acadêmica, dentre outros.

A política administrativa tem sua base estabelecida nos princípios apontados no Marco Referencial do PPI - Projeto Pedagógico Institucional construído por um processo coletivo com ampla participação de docentes, funcionários, discentes e gestores.

Assim, o planejamento estratégico tem marcado e registrado o processo de crescimento e desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão e, por conseqüência, da estrutura física e laboratorial como forma de suporte às funções essenciais da

UNESC.

Para acompanhamento de todo esse processo foi criada pela Resolução n. 05/2007/Reitoria (anexo 27) a Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (CPDI), com atribuições de coordenar e acompanhar a implementação do planejamento estratégico institucional.

Segundo esse documento, a UNESC busca em suas políticas e ações pautar-se nos princípios:

- Gestão democrática, participativa, transparente e descentralizada.
- Qualidade, coerência e eficácia nos processos e nas ações.
- Racionalidade na utilização dos recursos.
- Valorização e capacitação dos profissionais.
- Justiça, equidade, harmonia e disciplina nas relações de trabalho.
- Compromisso sócioambiental.
- Respeito à biodiversidade, à diversidade étnico-ideológico-cultural e aos valores humanos.

No que tange às decisões administrativas, os órgãos colegiados criam resoluções, portarias, normas, que são imediatamente colocadas e disponibilizadas aos interessados na página da UNESC e publicadas no mural da secretaria dos conselhos. Aos interessados específicos, a informação é remetida por protocolo. Outras determinações são encaminhadas aos setores por memorandos, *e-mail*, entre outros.

A UNESC além de ter suas políticas estabelecidas em resoluções disponibilizadas no site oficial, outros canais institucionais são utilizados para divulgá-las, como exemplo: fóruns, colegiados, encontros, jornais e noticiário da UNESC, etc.

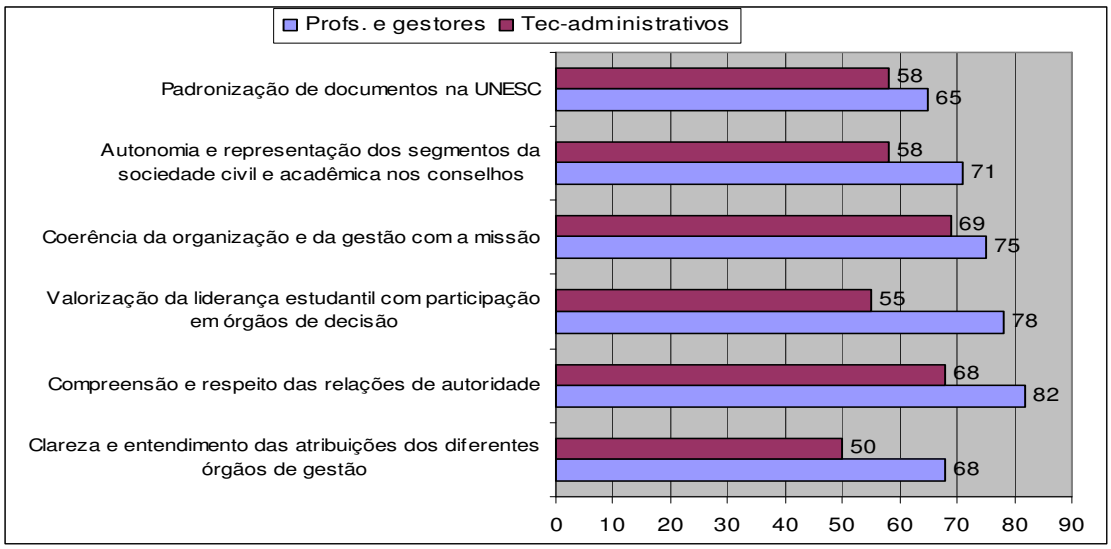
Ao se observar a questão da representatividade nos colegiados, registra-se que os três segmentos acadêmicos estão presentes em todos os colegiados institucionais. Essa participação foi confirmada e ampliada na atual estruturação regimental por meio da qual se define que os representantes são escolhidos entre os pares.

Importa ainda dizer que, em pesquisa realizada em 2009/1, junto a professores e gestores, 86% afirmam ser boa e muito boa a “autonomia, funcionamento e representação dos professores e acadêmicos nos colegiados dos cursos”. Em relação à autonomia, funcionamento e representação dos diferentes segmentos da sociedade

civil e a acadêmica nos conselhos superiores, 71% dos professores e gestores entrevistados afirmam ser “boa ou muito boa”.

Nessa mesma pesquisa, percebeu-se que 68% deles também afirmam que há clareza nas descrições e entendimento das atribuições dos órgãos de gestão da UNESC. Contudo, entre os funcionários, apenas 50% consideram esse aspecto “bom ou muito bom”. Partindo do princípio de que os demais 50% demonstraram uma insatisfação maior ou menor em relação a esse aspecto, sente-se ser necessária uma atenção especial voltada para esse segmento universitário, a fim de melhorar a socialização e a participação de toda comunidade acadêmica, na construção de uma instituição mais fortalecida no meio social em que está inserida.

Gráfico 1: Autoavaliação da Organização e Gestão da UNESC



Fonte: SEAI/UNESC – 2009

O gráfico acima demonstra outros aspectos em relação à organização e à gestão da UNESC avaliados positivamente na visão dos gestores e professores. Porém, como se pode observar, o mesmo não acontece, na visão dos funcionários técnico-administrativos, uma vez que os índices de sua satisfação em relação a esses itens são menores do que a dos gestores e professores. Toma-se como exemplo a questão relacionada à valorização da liderança estudantil com participação em órgãos de decisão, à autonomia, funcionamento e representação dos segmentos da sociedade civil e acadêmica nos conselhos, além do conhecimento que possuem sobre a

padronização dos documentos institucionais.

Sugere-se, nesse particular, que o corpo funcional participe de cursos/encontros orientadores em que não só expliquem as funções e objetivos dos órgãos colegiados como também a forma de acessar as decisões/publicações e quando necessário, saber como realizar os encaminhamentos por meio de seus representantes.

Outra alternativa a se realizar é a de o Departamento de Desenvolvimento Humano em conjunto com a Secretaria dos Conselhos promovam encontros dos representantes dos funcionários nos colegiados, orientando-os e apoiando-os em suas necessidades. Outra possibilidade seria a criação de espaço específico na página da Instituição para que os representantes divulguem os resultados das reuniões e, ao mesmo tempo, recebam sugestões ou solicitações de encaminhamento.

8.2 Órgãos Colegiados

Observando-se o processo organização de gestão institucional, pode-se afirmar que todos os órgãos colegiados superiores têm funcionamento regular, com calendário de reunião aprovado. A pauta, contendo o material a ser debatido, é encaminhada com antecedência mínima de 48 horas.

Um avanço significativo constatado foi o acréscimo à pauta, não só das solicitações recebidas, mas também dos pareceres pedagógico, financeiro, jurídico e físico quando demandado. Essa providência veio facilitar a análise dos conselheiros revertendo-se em decisões mais amadurecidas e consistentes.

A forma de organização e condução dos processos de tomada de decisões, nos colegiados superiores da UNESC, também são representativas do processo de gestão participativa. Oportuniza-se a chegada de matéria por várias modalidades, a saber:

a) Por proposta dos conselheiros, da reitoria e demais setores da Universidade;
b) Por integrantes da comunidade universitária e externa.

Dependendo da matéria o presidente determina comissão de estudo anterior

ou, ao dar entrada na pauta, o colegiado pleno discute e aprova, reprova ou encaminha à análise de comissão ou conselheiro para a apresentação de parecer. Esse parecer é levado a plenário, sendo aprovado na íntegra, aprovado com mudanças ou recusado, retornando à origem conforme o caso ou sendo arquivado ou ainda, gerando uma norma própria, resolução, ou portaria; também há possibilidade dos conselheiros solicitarem "pedido de vistas", devendo seu posicionamento ser encaminhado à análise em próxima reunião colegiada, em forma de parecer;

As decisões dos colegiados são tomadas por maioria simples, exceto os casos previstos regimentalmente que exigem *quórum* qualificado de 2/3 (dois terços) dos membros.

Registra-se também que, muitas vezes, os assuntos de interesse comum chegam aos colegiados após discussão e reflexão junto a todos os seus integrantes. Assim, o consenso já está praticamente obtido quando do encaminhamento à aprovação colegiada. Exemplo disso pode-se tomar o encaminhamento da proposta orçamentária, linhas e normatizações de ensino, pesquisa, extensão, calendário anual, e outros.

Procura-se ter o cuidado, em todos os processos, de verificar se as decisões tomadas pelo conselho respeitam as determinações legais, a missão institucional e as normas baixadas pela mantenedora (FUCRI).

Tem sido prática da reitoria - Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitores se reunirem periodicamente com seus diretores, chefes de setores e coordenadores para discutir questões específicas da Instituição, antes do envio, se necessário, aos órgãos colegiados.

O acesso à legislação institucional e à divulgação das decisões à comunidade universitária se faz de várias maneiras de acordo com o tipo de decisão ou legislação institucional e a que se referem especificamente.

As legislações produzidas pelos órgãos colegiados superiores – CONSU – Conselho Universitário, pelas Câmaras e pela administração superior – reitoria - são disponibilizadas, depois de aprovadas, no *site* da UNESC, na página da Secretaria dos Conselhos e no mural da Secretaria dos Conselhos, bem como remetida aos órgãos/setores diretamente interessados e à Central de Atendimento ao Acadêmico - CENTAC. Além disso, a Secretaria dos Conselhos disponibiliza cópia aos interessados,

quando solicitada.

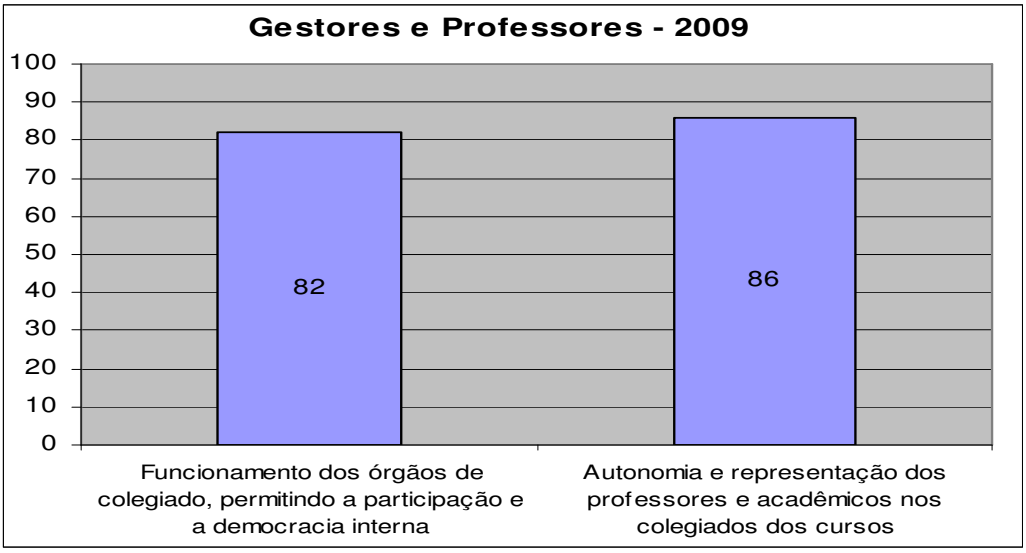
As pró-reitorias e coordenações de curso divulgam suas normas via resoluções, portarias, editais em murais oficiais, *site da* UNESC, entre outros.

As resoluções e ou portarias decorrentes das reuniões, após produzidas pela Secretaria dos Conselhos e assinadas pela presidência dos mesmos, são arquivadas e disponibilizadas ao público no *site* da UNESC. As decisões colegiadas são também registradas em atas, transcritas em livro próprio.

Colocadas em vigência, todos os segmentos interessados são cientificados para que o cumprimento se faça sem maiores problemas. O não-cumprimento leva o infrator, docente, discente, funcionário ou setor a responder pelo ato e, dependendo do caso, a sofrer as sanções legais estabelecidas, ofertando-se, todavia, o direito a ampla defesa e ao contraditório[2].

O gráfico 56 mostra que "o funcionamento dos órgãos colegiados, permitindo participação e democracia interna; a autonomia e representatividade dos professores e acadêmicos nos colegiados dos cursos", também são muito bem avaliados pelos gestores e professores que participaram da pesquisa.

Gráfico 2: Autoavaliação da Organização e Gestão da UNESC



Fonte: SEAI/UNESC – 2009

[2] O Princípio do Contraditório e da Ampla Defesa é assegurado pelo artigo 5º, inciso LV da Constituição Federal, mas pode ser definido também pela expressão *audiatur et altera pars*, que significa "ouça-se também a outra parte". Fonte: Wikipédia

Esses dados demonstram que os princípios de uma gestão transparente e compartilhada como prevêem os documentos e planejamentos institucionais estão sendo vivenciados no cotidiano da gestão administrativa.

Em pesquisa realizada pelo SEAI junto aos acadêmicos concluintes de 2007/2, 46,1% afirmam que a UNESC valoriza a liderança estudantil e a sua participação em órgãos de decisão. Dos acadêmicos entrevistados, 50,5% afirmam que não ou que não sabem sobre o estímulo à participação em órgãos acadêmicos. Em relação ao mesmo questionamento, 78% dos professores e gestores pesquisados afirmam ser “boa” ou “muito boa”.

Sabe-se que os professores, em função de a UNESC ser seu local de trabalho, entram em contato com a estrutura administrativa por meio das reuniões, das notícias ou dos e-mails e isso favorece mais o conhecimento. Já muitos acadêmicos, por trabalharem, têm menor tempo para participar e contatar com todos os setores/órgãos/serviços da UNESC.

Na mesma pesquisa, os professores e gestores, na sua maioria, 82,3% afirmam ser bom ou muito bom o funcionamento de órgãos colegiados, permitindo a participação e a democracia interna com critérios de composição.

É importante ressaltar que semanalmente a direção superior se reúne para traçar as diretrizes de trabalho e compartilhar as situações e as decisões. O norte dos trabalhos tem sido o planejamento estratégico que está pautado no projeto político pedagógico institucional e missão da UNESC.

8.3 Sistemas de Registros e Arquivos Institucionais

Para gerenciar uma instituição é preciso, além das questões básicas, pensar nos mecanismos de comunicação, registro e arquivo daquilo que é realizado e produzido para garantir a memória e a história institucional. A UNESC conta com uma estrutura que lida com seriedade em relação aos dados guardados, possibilitando que os mesmos sejam capazes de funcionar como instrumentos de tomada de decisão.

Todavia, uma questão que há tempo vem sendo discutida é a da ausência de arquivo geral que, além de centralizar dados/informações, diminuindo o número de

arquivos secundários hoje existentes, venha a dar uma forma de organização mais técnica ao material gerado. Para dar exequibilidade a esta situação constituiu-se a Comissão de Gestão Documental para atender o sistema administrativo da gestão documental, bem como, avaliar e aprovar a tabela de temporalidade. Essa servirá para indicar a todos os setores o tempo que cada documento deverá ficar arquivado e sua condição de guarda: arquivo corrente, intermediário ou permanente. Concomitantemente a esse trabalho estabeleceu o arquivo central cuja finalidade será a de servir a administração protegendo e preservando o acervo documental.

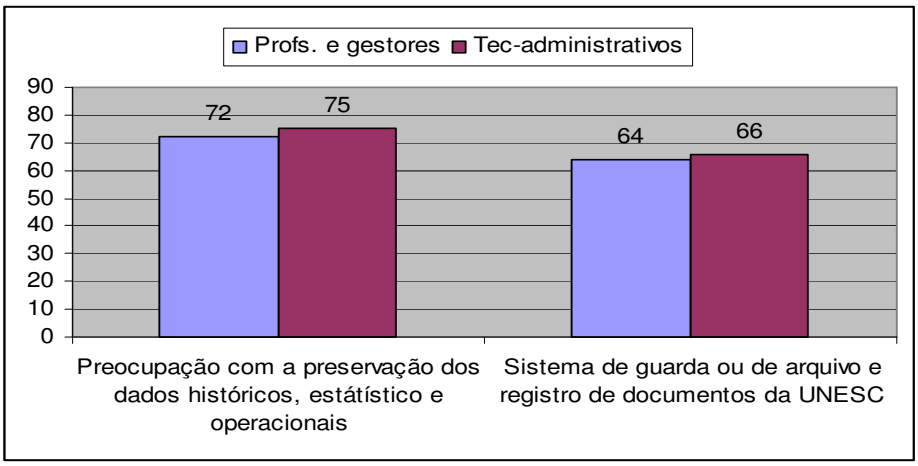
São competências do setor que mantém o arquivo central:

- Coordenar, supervisionar e controlar a gestão de documentos (procedimentos e operações técnicas referentes a sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento) no âmbito institucional, abrangendo as atividades dos arquivos setoriais e arquivo permanente.
- Custodiar, conservar, definir o arranjo e as formas de divulgação do acervo documental.
- Definir padrões de segurança para o acervo documental, seja na forma física ou arquivo eletrônico.
- Garantir o acesso aos documentos, resguardando aqueles que requeiram sigilo e restrições.
- Normatizar a reprodução e consulta dos documentos.
- Promover intercâmbio com outras instituições no âmbito da arquivística.
- Regulamentar o funcionamento do arquivo central.
- Orientar as unidades de gestão no manejo de documentos em tramitação na unidade, de acordo com os padrões estabelecidos na política de gestão documental.

Portanto, os documentos correntes ficam em cada setor. Se tiverem caráter intermediário e definitivo são encaminhados ao arquivo central para a guarda.

Na pesquisa realizada pelo SEAI junto à comunidade acadêmica vê-se que entre os funcionários 66% afirma que a UNESC tem sistema de guarda ou de arquivo e registro de documentos. Essa mesma informação é confirmada por 64% dos professores e gestores.

Gráfico 3: Avaliação da Organização e Gestão da UNESC



Fonte: SEAI/UNESC – 2009

A implantação do setor Arquivo Central demonstra também a preocupação da UNESC com a preservação de dados históricos, estatísticos operacionais. Conforme gráfico 57, cerca de 75% dos funcionários e 72% dos professores e gestores pesquisados afirmam que a UNESC tem esta preocupação.

O setor Arquivo Central, onde serão abrigados os documentos permanentes, já está em funcionamento. Talvez mereça a divulgação desse trabalho e desse setor junto à comunidade acadêmica.

Em relação ao registro, a secretaria acadêmica e o setor de registros e diplomas o realizam amplamente, mantendo sempre em dia e atualizado os cadastros e documentos dos acadêmicos. O Setor Pessoal e Departamento de Desenvolvimento Humano também mantém atualizados os controles referentes documentação dos professores e funcionários.

No registro acadêmico, a graduação dispõe de adequada forma de ter os dados arquivados e disponibilizados. Fisicamente os arquivos deslizantes apresentam-se com boa estrutura de segurança.

Todas as atividades institucionais referentes aos registros acadêmicos e de diplomas são desenvolvidas por meio de dois órgãos principais: Secretaria Acadêmica e Setor de Registro de Diplomas:

8.4 Secretaria Acadêmica

A Secretaria Acadêmica está vinculada a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação e tem como principais atribuições a efetivação das matrículas de calouros, montando, encaminhando e efetivando todos os processos de ingressos na universidade. Para isso faz a confecção, conferência e inclusão no sistema dos diários de classe, bem como cadastramento de matrizes curriculares com suas devidas equivalências e pré-requisitos, confecção de toda documentação acadêmica solicitada pela CENTAC, levantamento de formandos para encaminhamento ao Setor de Registro de Diplomas - SeRed, cuidando ainda das estatísticas da graduação, editais de matrículas e os relatórios relativos aos dados de registro de vestibulandos e de notas dos alunos da graduação. Como anexo, portanto, constam a relação de serviços disponibilizados aos acadêmicos de graduação e as rotinas e fluxogramas da Secretaria Acadêmica (anexos 38 e 28, respectivamente).

Destacam-se como principais competências da Secretaria Acadêmica:

- Manter, organizar e controlar os documentos, relativos à vida acadêmica de cada acadêmico, observando os dispositivos e normas legais.
- Orientar e supervisionar as ações realizadas pelos setores subordinados.
- Estabelecer contatos para resolução de problemas do setor junto às pró-reitorias, reitoria, unidades acadêmicas e cursos.
- Realizar atendimento a coordenadores, docentes e discentes nas questões relativas ao registro acadêmico e decisões colegiadas.
- Cumprir as decisões emanadas dos órgãos colegiados, da administração superior e as contidas no estatuto e regimento.
- Buscar, permanentemente, a qualidade dos serviços prestados, em todos os níveis.
- Zelar pela imagem e missão da UNESC e do setor.
- Garantir qualidade no relacionamento e atendimento do público interno e externo.
- Assessorar a pró-reitoria acadêmica e unidades acadêmicas nas questões relativas a acadêmicos, departamentos, docentes e assuntos pertinentes ao setor.

- Buscar a melhoria do fluxo de informações e comunicação entre Secretaria Acadêmica e setores da UNESC.
- Assinar documentos acadêmicos.
- Acompanhar os serviços de registro de diploma, procurando assegurar o bom andamento dos processos de registro.
- Emitir parecer em processos de origem acadêmica – curricular.
- Avaliar as ações dos setores subordinados, promovendo adequações necessárias.
- Manter atualização da legislação educacional, garantindo suporte legal às decisões a serem tomadas.
- Prestar informações à comunidade acadêmica interna e externa, zelando pela fidedignidade da informação e comunicação aos acadêmicos e públicos em geral.
- Supervisionar a realização dos serviços de notas, conteúdos, frequências, organização de relatórios acadêmicos, bem como a elaboração de estatísticas.
- Orientar o serviço do protocolo e atendimento da CENTAC.
- Coordenar a revisão da documentação e da integralização curricular, com vistas ao registro de diploma.
- Realizar, acompanhar e orientar a realização da matrícula de calouros e veteranos.

8.5 Setor de Registro de Diploma

O Setor de Registro de Diploma com a finalidade de cumprir e fazer cumprir as exigências legais e regimentais para o registro de diploma dos cursos de graduação da UNESC, integra a atual estrutura de administração superior da IES.

Cabe ao Setor de Registro de Diploma zelar pela execução das determinações da legislação vigente no que se refere ao registro de diploma por meio dos procedimentos a seguir relatados.

a) Após a conclusão do curso, a Secretaria Acadêmica instrui o processo do

aluno para o registro do diploma com os seguintes documentos:

- Ofício de encaminhamento;
- Histórico escolar da graduação;
- Histórico escolar do ensino médio ou graduação já concluída;
- Diploma ou certificado do ensino médio ou diploma de graduação já concluído;
- Certidão de nascimento ou casamento;
- Carteira de identidade, conforme certidão;
- Guia de transferência, se for o caso;
- Outros documentos específicos.

b) Ao receber o processo, o setor confere a integralização curricular dos titulados, bem como toda a documentação do processo.

c) Os processos que não atendem às exigências legais e regimentais para o registro do diploma retornam à Secretaria Acadêmica em forma de diligência para o seu cumprimento.

d) Com o cumprimento de todos os requisitos confecciona-se o histórico escolar e o diploma, bem como a ficha de registro e outros documentos que compõem o processo, obedecendo sempre as exigências legais para, finalmente, realizar o registro de diploma.

e) Além do 1º registro, o setor também registra a2º via do diploma, novas habilitações e/ou alterações de dados pessoais.

f) Após a conclusão dos processos, são arquivados no setor e os diplomados são comunicados por intermédio de carta, e e-mail ou telefone da liberação do diploma mediante autorização da CENTAC.

O diploma é entregue diretamente ao interessado ou mediante procuração.

O setor de Registro de Diploma tem sob sua responsabilidade o registro de certificados dos eventos realizados, por meio dos seguintes procedimentos:

a) Após o evento o setor promotor encaminha para o SERED os seguintes documentos:

- Relatório do evento, conforme modelo disponível.

- Comprovante de pagamento ou transferência de centro de custos.

b) Com toda a documentação em ordem é confeccionado o certificado e realizado o registro.

c) Os certificados registrados são protocolados e entregues no setor promotor.

d) Esse setor tem a responsabilidade de entregar aos interessados:

- O Setor de Registro de Diplomas, além dos registros e confecção dos documentos para o processo, é responsável pela confecção de toda documentação solicitada pelos egressos.

Do material escrito até o presente momento importa ainda registrar que cada setor controla a aplicabilidade e a execução das normas que lhe são afetas. Assim, a Secretaria dos Conselhos controla as resoluções e portarias em termos de aspecto legal, alterações, revogações, etc. A Secretaria Acadêmica tem sobre sua responsabilidade os controles das normas relativas à matrícula, avaliação da aprendizagem, registro de notas, frequência e demais aspectos regimentais da graduação. Ao Setor de Registro de Diplomas de graduação compete garantir o atendimento aos aspectos legais referentes ao registro.

Os sistemas de comunicação, registros e arquivos dos departamentos da Instituição são realizados/organizados conforme a necessidade e determinação de cada setor.

A comunicação entre os setores se faz por formulários, *e-mails*, memorandos, ofícios, protocolos e telefonemas.

Os sistemas de comunicação, registros e arquivos atendem as necessidades do planejamento da Instituição. De forma geral, é feita de conformidade com cada setor que procede ao registro e arquivo de acordo com suas próprias determinações.

8.6 Considerações Finais

A UNESC tem a sua gestão estabelecida de forma a garantir a representatividade de todos os segmentos universitários nos processos decisórios,

constituindo-se, assim, num dos pontos positivos de sua organização. Dessa forma, como instituição de origem comunitária, centrada no desejo de promover o desenvolvimento regional a serviço da vida, todas as decisões são tomadas visando a contemplar essas dimensões sem, todavia, perder de vista a sustentabilidade.

Com a reforma administrativa, houve um fortalecimento da estrutura para facilitar a comunicação de todas as decisões. Houve um privilégio, na estrutura, de políticas que favorece o ensino, a pesquisa e a extensão com o surgimento das respectivas coordenadorias nas unidades acadêmicas.

Caberia fortalecer ações capazes de atingir a todos os interessados sobre os vários segmentos a fim de que tomem conhecimento sobre as atribuições dos órgãos de gestão, bem como, das decisões que nele são efetuadas. Também é necessário divulgar amplamente aos acadêmicos as oportunidades de participação que eles possuem junto aos órgãos de decisão.

Na UNESC, conforme as pesquisas, observa-se que há respeito e compreensão das relações de autoridade na administração. Isso demonstra o amplo trabalho que os gestores desenvolvem com o intuito de promover a participação e profissionalizar, qualificar cada vez mais os trabalhos realizados.

Contudo, para que todos os segmentos se tornem responsáveis e mais comprometidos com o desenvolvimento institucional faz-se necessário, também, definir com mais clareza as funções dos diferentes órgãos de decisão.

Como a implementação de novos órgãos deliberativos, com vistas à descentralização da gestão, é recente ainda não é compreendida por um índice ainda expressivo de pesquisados.