

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Sendi Chiapinotto Spiazzi

**GESTÃO DE PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CAMPO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

**Santa Maria, RS, Brasil
2018**

Sendi Chiapinotto Spiazzi

GESTÃO DE PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CAMPO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional de Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Flores Battistella

Santa Maria, RS, Brasil

2018

Spiazzi, Sendi

GESTÃO DE PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CAMPO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA / Sendi Spiazzi.-
2018.

181 p.; 30 cm

Orientadora: Luciana Battistella
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2018

1. Comunicação Pública 2. Comunicação Institucional 3.
Gestão de Processos 4. Instituições Federais de Ensino
Superior 5. Universidade Federal de Santa Maria I.
Battistella, Luciana II. Título.

Sendi Chiapinotto Spiazzi

**GESTÃO DE PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CAMPO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional de Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovada em 27 de dezembro de 2018:

Luciana Flores Battistella, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Jaqueline Quincozes da Silva Kegler, Dra. (UFSM)

Daiana Stasiak, Dra. (UFG)

**Santa Maria, RS
2018**

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família, que sempre incentivou os estudos e a educação continuada na família. Depois, à Universidade, por proporcionar aos servidores técnico-administrativos a oportunidade de progredir na carreira a partir dos estudos e de compensar as horas de trabalho para realizar o mestrado. Agradeço à turma do mestrado, que tornou um ano pesado e difícil de conciliar trabalho e estudo numa experiência de aprendizado, diversão, e novas amizades.

Agradeço, também, às colegas de trabalho que me substituíram nos horários de ausência, entenderam a sobrecarga e me deram apoio para seguir até o final, em especial, à Mírian Redin de Quadros, doutora em Comunicação, que me auxiliou na construção da pesquisa, metodologia e análise dos resultados, além de participar das entrevistas. Agradeço também aos demais colegas que participaram do estudo, contribuindo com suas percepções e experiências para os resultados encontrados. E ao Grupo de Modernização Administrativa pelo auxílio documental e técnico.

Por fim, agradeço à banca: minha orientadora, professora Luciana Battistella; minha chefe, professora Jaqueline Kegler; e ex-colega de faculdade, professora Daiana Stasiak, pelas contribuições ao trabalho desde antes da qualificação até os apontamentos finais. Muito obrigada!

RESUMO

GESTÃO DE PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CAMPO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

AUTORA: SENDI CHIAPINOTTO SPIAZZI

ORIENTADORA: LUCIANA FLORES BATTISTELLA

Este estudo tem por objetivo propor melhorias nos processos de comunicação da Universidade Federal de Santa Maria. Como referencial teórico, são utilizadas as perspectivas da comunicação pública apresentadas por Brandão (2012): Comunicação Organizacional; Comunicação Científica; Comunicação do Estado e/ou Governamental. Além disso, a gestão por processos é trabalhada sob a ótica da ABPMP (2009), a notação BPMN e as técnicas de identificação de necessidades de melhorias em processos 5W2H, Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) e *benchmarking*. Como opção metodológica, utilizam-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de campo, com análise documental, pesquisa participante, entrevistas semiestruturadas e *checklist*. Os resultados apontam a necessidade de informatização do processo de atualização do site/portal da Universidade e a proposta de algumas melhorias como a construção de um Guia de Produção de Conteúdo, treinamentos e reuniões de pauta periódicas, campanhas de valorização da comunicação pública e popularização da ciência.

Palavras-chave: Comunicação Pública, Comunicação Institucional, Gestão de Processos, Instituições Federais de Ensino Superior, Universidade Federal de Santa Maria.

ABSTRACT

COMMUNICATION PROCESS MANAGEMENT IN FEDERAL UNIVERSITIES: A FIELD STUDY IN FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA MARIA

**AUTHOR: SENDI CHIAPINOTTO SPIAZZI
ADVISER: LUCIANA FLORES BATTISTELLA**

This study aims to propose improvements in the communication processes as Federal University of Santa Maria. As a theoretical reference, the paper presents the public communication perspectives by Brandão (2012): Organizational Communication; Scientific Communication; State/Government Communication. In addition, process management is handled from the viewpoint of ABPMP (2009), BPMN notation and techniques for identifying process improvement needs such as 5W2H, Analysis and Problem Solving Method and benchmarking. As a methodological option, bibliographic research and field study, with documentary analysis, participant research, semi-structured interviews and checklist are used. The results point out the need to computerize the process of the University's website/portal updating and the proposal of some improvements such as the construction of a Content Production Guide, periodic training and meetings, campaigns for enhancement of public communication and popularization of science.

Key words: Public Communication Processes, Institutional Communication, Process Management, Universities, Federal University of Santa Maria.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo de processo desenhado com a notação BPMN.....	46
Figura 2 – Interlocução de conhecimentos para esta pesquisa.....	53
Figura 3 – Caminho metodológico de acordo com os objetivos de pesquisa.....	58
Figura 4 – Estruturas de comunicação das IFES brasileiras.....	62
Figura 5 – Produtos e serviços de comunicação das IFES brasileiras.....	63
Figura 6 – Documentos de comunicação disponíveis nos sites das IFES.....	64
Figura 7 – Linha do tempo resumida da história comunicação na Universidade.....	68
Figura 8 – Processo de Atualização do portal/site da UFSM como ocorre atualmente.....	85
Figura 9 – Processo de Atualização do portal/site da UFSM como ocorre atualmente, incluindo Núcleos de Divulgação Institucional.....	90
Figura 10 – Processo de atualização do portal/site da UFSM com sugestão de melhorias....	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectivas da comunicação pública no Brasil.....	23
Quadro 2 – Classificação de informações da comunicação governamental.....	25
Quadro 3 – Estado da arte das pesquisas sobre comunicação em IFES nos últimos anos.....	34
Quadro 4 – Ciclo de vida do BPM.....	42
Quadro 5 – Notações de modelagem de processos mais comuns.....	44
Quadro 6 – Estado da arte das pesquisas sobre gerenciamento de processos em IFES nos últimos anos.....	51
Quadro 7 – Profissionais de comunicação da UFSM selecionados para este estudo.....	57
Quadro 8 – Cronograma da pesquisa.....	59
Quadro 9 – Inserção da comunicação nos desafios organizacionais do PDI.....	70
Quadro 10 – Descrição dos servidores, funções e processos mapeados nas Unidades de Produção e Veiculação de Conteúdo.....	73
Quadro 11 – Descrição dos servidores e principais funções das Unidades de Assessoramento Institucional e de Gestão.....	75
Quadro 12 – Descrição dos servidores e principais funções das Unidades de Produção Pedagógica.....	77
Quadro 13 – Descrição dos servidores e principais funções das Áreas Convergentes.....	79
Quadro 14 – Sugestão de formulário “Envie sua notícia”.....	99
Quadro 15 – Síntese dos problemas e melhorias sugeridas no processo de produção de conteúdo para o portal/site da UFSM.....	103
Quadro 16 – Outros problemas e possíveis soluções identificados no ecossistema de comunicação da UFSM.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H	<i>What, When, Why, Where, Who, How, How much</i>
ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
AC	Acre
ACS	Assessoria de Comunicação Social
Agecom	Agência de Comunicação
AGERP	Agência de Relações Públicas
Agittec	Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia
AL	Alagoas
AM	Amazonas
Andifes	Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
ANSI	<i>American National Standards Institute</i>
AP	Amapá
Ascom	Assessoria de Comunicação
ASME	<i>American Society of Mechanical Engineers</i>
Assecom	Assessoria de Comunicação
BA	Bahia
BIS	Boletim Interno Semanal
BPI	<i>Business Process Improvement</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMI	<i>Business Process Management Initiative</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
CAED	Coordenadoria de Ações Educacionais
CAL	Centro de Artes e Letras
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Cedecom	Centro de Comunicação
CBOK	<i>Common Body of Knowledge</i>
CCI	Coordenadoria de Comunicação Institucional
CCNE	Centro de Ciências Naturais Exatas
CCR	Centro de Ciências Rurais
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
CE	Centro de Educação
CEFD	Centro de Educação Física
CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CEFET-RJ	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Comso	Coordenadoria de Comunicação Social
Coordcom	Coordenadoria de Comunicação
CPD	Centro de Processamento de Dados
CT	Centro de Tecnologia
CTISM	Colégio Técnico Industrial de Santa Maria
DAG	Departamento de Arquivo Geral
DCE	Diretório Central de Estudantes
DCI	Departamento de Comunicação Institucional
DCOM	Diretoria de Comunicação
DEDI	Departamento de Divulgação

DF	Distrito Federal
DGCOM	Diretoria-Geral de Comunicação e Marketing
Dirco	Diretoria de Comunicação Social
Dircom	Diretoria de Comunicação
DMAIC	<i>Define, Measure, Analyse, Improve, Control</i>
DSCOM	Diretoria Sistêmica de Comunicação
EDTI	Entender, Desenvolver, Testar, Implementar
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
EPC	<i>Event-Driven Process Chain</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ES	Espírito Santo
Facos	Faculdade de Comunicação Social
Fatec	Fundação de Apoio à Tecnologia e à Ciência
Fien	Fundo de Incentivo ao Ensino
Fiex	Fundo de Incentivo à Extensão
Fipe	Fundo de Incentivo à Pesquisa
FURG	Universidade Federal de Rio Grande
FW	Frederico Westphalen
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GO	Goiás
Gruma	Grupo de Modelagem Atmosférica de Santa Maria
GUT	Gravidade, Urgência, Tendência
IDEF	<i>Integrated Definition Language</i>
IES	Instituições de Ensino Superior
IFAC	Instituto Federal do Acre
Ifal	Instituto Federal de Alagoas
IFAM	Instituto Federal do Amazonas
IFAP	Instituto Federal do Amapá
IFB	Instituto Federal de Brasília
IFBA	Instituto Federal da Bahia
IFBaiano	Instituto Federal Baiano
IFCE	Instituto Federal do Ceará
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFF	Instituto Federal Fluminense
IFFar	Instituto Federal Farroupilha
IFG	Instituto Federal de Goiás
IFGoiano	Instituto Federal Goiano
IFMA	Instituto Federal do Maranhão
IFMG	Instituto Federal de Minas Gerais
IFMS	Instituto Federal do Mato Grosso do Sul
IFMT	Instituto Federal do Mato Grosso
IFNMG	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
IFPA	Instituto Federal do Pará
IFPB	Instituto Federal da Paraíba
IFPE	Instituto Federal de Pernambuco
IFPI	Instituto Federal do Piauí
IFPR	Instituto Federal do Paraná
IFRO	Instituto Federal de Rondônia
IFRJ	Instituto Federal do Rio de Janeiro
IFRN	Instituto Federal do Rio Grande do Norte

IFRR	Instituto Federal de Roraima
IFRS	Instituto Federal do Rio Grande do Sul
IFS	Instituto Federal do Sergipe
IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
IFSertão	Instituto Federal do Sertão Pernambucano
IFSP	Instituto Federal de São Paulo
IFSudesteMG	Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
IFSul	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Riograndense
IFSulMinas	Instituto Federal do Sul de Minas Gerais
IFTM	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro
IFTO	Instituto Federal do Tocantins
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
GO	Goiás
LAI	Lei de Acesso à Informação
LAPPE	Laboratório de Ensino, Pesquisa e Extensão em Produção Editorial
LARP	Laboratório de Relações Públicas
LEX	Laboratório Experimental de Jornalismo
MA	Maranhão
MASP	Método de Análise e Solução de Problemas
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MG	Minas Gerais
MPF	Ministério Público Federal
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MS	Mato Grosso do Sul
MT	Mato Grosso
NTE	Núcleo de Tecnologias Educacionais
OMG	<i>Object Management Group</i>
PA	Pará
PE	Pernambuco
PB	Paraíba
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PI	Piauí
PNE	Plano Nacional de Educação
PPA	Plano Plurianual do Governo Federal
PR	Paraná
PRE	Pró-Reitoria de Extensão
Procit	Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação
Proinfra	Pró-Reitoria de Infraestrutura
Proplan	Pró-Reitoria de Planejamento
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RJ	Rio de Janeiro
RN	Rio Grande do Norte
RO	Rondônia
RP	Relações Públicas
RR	Roraima
RS	Rio Grande do Sul
SACI	Serviço de Apoio à Comunicação Integrada
SAI	Secretaria de Apoio Internacional

SC	Santa Catarina
SCS	Superintendência de Comunicação
SE	Sergipe
Secom	Secretaria de Comunicação
SIC	Serviço de Informação ao Cidadão
Sinaes	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
SiSu	Sistema de Seleção Unificada
SM	Santa Maria
SP	São Paulo
Sucom	Superintendência de Comunicação e Marketing
Supecc	Superintendência de Cultura e Comunicação
TI	Tecnologia da Informação
TO	Tocantins
UFABC	Universidade Federal do ABC
UFAC	Universidade Federal do Acre
Ufal	Universidade Federal de Alagoas
Ufam	Universidade Federal do Amazonas
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFCSPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
Ufersa	Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFFES	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFMT	Universidade Federal do Mato Grosso
UFOB	Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
Ufopa	Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas
UFPI	Universidade Federal do Piauí
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFRR	Universidade Federal de Roraima

UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFSJ	Universidade Federal de São João del-Rei
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFVJM	Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri
UML	<i>Unified Modeling Language</i>
UnB	Universidade de Brasília
Unicamp	Universidade de Campinas
Unicentro	Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná
Unifal	Universidade Federal de Alfenas
Unifap	Universidade Federal do Amapá
Unifei	Universidade Federal de Itajubá
Unifesspa	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
Unila	Universidade de Integração Latino-Americana
Unilab	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Unipampa	Universidade Federal do Pampa
Unir	Fundação Universidade Federal de Rondônia
Unirio	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Univasf	Universidade Federal do Vale do São Francisco
USP	Universidade Federal de São Paulo
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	17
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA	18
1.3	JUSTIFICATIVA DE PESQUISA	18
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	COMUNICAÇÃO PÚBLICA	21
2.2	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA E FLUXOS DE COMUNICAÇÃO	26
2.3	COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES)	30
2.4	GERENCIAMENTO POR PROCESSOS	37
2.5	MAPEAMENTO E MELHORIA DE PROCESSOS	43
2.6	GESTÃO POR PROCESSOS EM IFES	Erro! Marcador não definido.
3	MÉTODO DO ESTUDO	Erro! Marcador não definido.
4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
4.1	SERVIÇOS E PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO DAS IFES BRASILEIRAS	61
4.2	UFESM - ESTRUTURA E PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO	66
4.3	MAPEAMENTO E ANÁLISE DO PROCESSO DE ATUALIZAÇÃO DO PORTAL/SITE	88
4.4	PROBLEMAS IDENTIFICADOS E PROPOSTAS DE MELHORIAS	91
4.4.1	Problemas no fluxo de informação, retrabalho e limite de tarefas confusos	91
4.4.2	Critérios de divulgação não definidos, interesses particulares e pressões hierárquicas	93
4.4.3	Falta de interação entre os veículos, desconhecimento dos fluxos de trabalho das Rádios e TV, falta de relacionamento entre Coordenadoria e Núcleos	94
4.4.4	Infraestrutura precária, falta de equipamentos e equipe enxuta	95
4.4.5	Pouca divulgação científica, dificuldade de popularizar a linguagem das pesquisas, falta de relacionamento com os professores, desvalorização da área de Comunicação	96
4.4.6	Propostas de melhorias e redesenho do processo	98
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
	APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM PROFISSIONAIS DA AGÊNCIA DE NOTÍCIAS (COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL)	121
	APÊNDICE B - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM PROFISSIONAIS DOS NÚCLEOS DE DIVULGAÇÃO INSTITUCIONAL	123
	APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ASSINADO PELOS ENTREVISTADOS	125
	APÊNDICE D – QUADRO <i>CHECKLIST</i> DA COMUNICAÇÃO DAS IFES BRASILEIRAS	127
	ANEXO A – FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO 5W2H E MASP	171
	ANEXO B – FORMULÁRIO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS	173
	ANEXO C – FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO 5W2H E MASP RESPONDIDO PELA AGÊNCIA DE NOTÍCIAS	175

ANEXO D – FORMULÁRIO DE MAPEAMENTO DO PROCESSO DE ATUALIZAÇÃO DO PORTAL/SITE DA UFSM RESPONDIDO PELA AGÊNCIA DE NOTÍCIAS	179
---	------------

1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura política e socioeconômica do Brasil, as instituições públicas, em especial as universidades, têm sofrido com a imagem da ineficiência do serviço público. O ensino superior federal teve uma recente e expressiva expansão com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), porém desde 2015 sofre com a redução de verbas, interferências na autonomia universitária, além de críticas sobre sua real contribuição à sociedade por meio do ensino, pesquisa e extensão.

Esse cenário imprime um compromisso social ainda mais latente das instituições federais de ensino superior (IFES) de compartilharem o conhecimento gerado com a comunidade. Spina (2016) complementa essa visão quando afirma que o papel de inserção e relacionamento com a sociedade é necessário nestas instituições também em virtude das políticas públicas de pesquisa e pós-graduação adotadas desde 1990, que obrigam a divulgação contínua de seus resultados em resposta aos investimentos governamentais.

A comunicação pública cumpre o papel de divulgar o conhecimento produzido nestas instituições e construir seu relacionamento com a sociedade: “ações e discursos estratégicos sobre temas de Interesse Público configuram o espaço da comunicação pública, constituído a partir da circulação desses temas abordados por diferentes sistemas de comunicação estruturados nas instituições públicas e privadas” (WEBER, 2007, p. 22). Brandão (2012) explica a comunicação pública a partir de cinco perspectivas: Comunicação Organizacional (da instituição com seus públicos); Comunicação Científica (por meio da popularização do conhecimento científico); Comunicação do Estado e/ou Governamental (com os cidadãos); Comunicação Política (de ideais e temas políticos); Comunicação Comunitária (de organizações não governamentais). As três primeiras perspectivas são muito próximas das realidades das IFES e guiarão este estudo de campo.

Para que uma IFES alcance um nível de comunicação pública que dê conta destes desafios perante a sociedade, é necessário um esforço de comunicação nesse sentido. Nas pesquisas realizadas por Arouche (2013), Alves (2014), Silva (2014) e Oliveira (2015) em diversas IFES do Brasil, constatou-se que as principais dificuldades encontradas nos setores de comunicação dizem respeito ao número de profissionais que atuam na área; à dispersão geográfica (diferentes campi ou unidades universitárias); à falta de diretrizes, planejamento e processos claros de alinhamento do setor. Na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), local de análise deste estudo de campo, não é diferente. A partir do Plano de Desenvolvimento

Institucional (PDI), da construção da Política de Comunicação da Universidade e do mapeamento de processos de comunicação, identificou-se uma descentralização da comunicação e a falta de diretrizes comuns e de macroprocessos de comunicação institucional definidos, tais como: campanhas de comunicação interna, assessoria de imprensa, organização de eventos e atualização de sites e mídias sociais. Por isso, o objetivo deste trabalho é propor melhorias nos processos de comunicação da UFSM, o que pode também servir para os setores de comunicação de outras IFES que enfrentam problemas similares. Para tanto, foi escolhido o processo de produção de conteúdo e atualização do site, por ser um processo comum em diversas IFES, contar com a participação de diversos setores de comunicação da Universidade e com a participação da comunidade acadêmica no envio e consumo do conteúdo publicado.

A necessidade de entender as organizações como sistemas complexos tornou-se exigência na busca por soluções para eficiência organizacional. A abordagem focada em processos tem sido um meio eficaz para viabilizar a integração, inovação e flexibilidade nas organizações (PAIM et al., 2009). A abordagem por processos já é utilizada por diversos autores como forma de modernizar e alinhar os fluxos e processos de trabalho na administração pública, substituindo o velho modelo de administração patrimonialista-burocrática que não considerava as necessidades e a satisfação dos cidadãos em seus processos de trabalho.

Em seu estudo no Governo de Minas Gerais, Ferreira et al. (2014, p. 23) destacam a “importância do Gerenciamento de Processos para a melhoria contínua das organizações públicas e das contribuições advindas da adequada utilização das ferramentas para tal gerenciamento”. Além disso, de acordo com o Ministério Público Federal (MPF, 2013), que já utiliza a gestão por processos, essa é uma metodologia aplicável nas organizações públicas com a intenção de atender ao princípio da eficiência e de alcançar melhores resultados na administração pública.

O Guia para o Gerenciamento de Processos do Negócio (ABPMP, 2009, p. 40) afirma que o gerenciamento de processos “integra estratégias e objetivos de uma organização com as expectativas e necessidades dos clientes”, no caso, cidadãos e sociedade, por meio do foco em processos, englobando estrutura organizacional, políticas e cultura.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Nos dias atuais, as universidades estão sendo questionadas pela falta de uma política clara voltada aos interesses da sociedade. Enquanto organizações complexas, elas desempenham um importante papel nos campos econômico, tecnológico e social (RIZZATTI, 2002). Entendendo essa ser uma das responsabilidades da comunicação pública, principalmente no que tange à comunicação científica (BRANDÃO, 2012), a gestão de fluxos de informação e de processos de comunicação em instituições educacionais é necessidade urgente para a gestão eficaz e eficiente da comunicação, do relacionamento, da reputação e do diálogo junto aos públicos.

A comunicação na UFSM é reconhecida como um ecossistema que se comunica em rede, pois se estabelece por meio de múltiplos formatos, em diversas estruturas – multicentro e multicampi – e diferentes funções (UFSM, 2018). Porém, os processos e fluxos são fragmentados por falta de diretrizes de comunicação que atendam a objetivos institucionais comuns, ligados ao interesse público e ao fortalecimento de uma identidade e de uma imagem única da Universidade. Isso pode acarretar em: uma imagem negativa de uma universidade fechada para a comunidade; falta de articulação entre professores, pesquisadores e comunicadores para uma divulgação mais intensa da produção científica; dificuldade de dar visibilidade aos projetos de extensão e seus impactos na comunidade; distanciamento entre a instituição e seus públicos...

Silva (2014), por meio de pesquisa realizada no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), observou que uma das formas de tornar eficiente a comunicação de uma IFES – considerando sua complexidade organizacional e sua característica multicampi (na maioria dos casos) – é construindo um sistema de comunicação efetivo, capaz de promover a unicidade da organização, divulgar externamente o que ela pode oferecer à sociedade e consolidar sua imagem. No estudo, a abordagem utilizada pelo autor para melhorar a eficiência e alinhar os fluxos de comunicação organizacional foi o mapeamento e a proposição de melhorias de processos de comunicação, além de uma sugestão de reestruturação da área.

Por isso, entendendo que para tornar a comunicação das IFES mais eficiente perante a sociedade, na perspectiva da comunicação pública e utilizando-se da filosofia de gestão por processos para alinhar as práticas comunicacionais, tem-se como problema de pesquisa:

Como melhorar os processos de comunicação da UFSM considerando as perspectivas da comunicação pública?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

A partir do problema levantado, tem-se como objetivo principal desta pesquisa:

- Propor melhorias nos processos de comunicação da UFSM, considerando as perspectivas da comunicação pública.

Para tanto, coloca-se como objetivos específicos:

- Sistematizar a estrutura e os objetivos de comunicação da Universidade;
- Identificar os processos de comunicação já mapeados na UFSM;
- Ampliar o mapeamento do processo de atualização do portal/site a partir da perspectiva de outros setores de comunicação da Universidade;
- Identificar gargalos e nós nos fluxos de informação e comunicação entre os setores, propondo melhorias no processo alinhadas à Política de Comunicação da instituição e às perspectivas da comunicação pública;
- Investigar processos de comunicação estabelecidos em outras IFES.

1.3 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA

Complementando o compromisso social das IFES com a sociedade já citados anteriormente, no caráter de organizações públicas, as universidades e institutos federais de ensino superior têm a responsabilidade de contribuir com a melhoria da qualidade de vida da população em seu entorno por meio do ensino, da pesquisa e da extensão (KUNSCH, 1992; AMADORI, 1998; AROUCHE, 2013; SPINA, 2016). “A sociedade paga seus tributos para manter instituições de ensino superior e formar os profissionais dela egressos. Assim, o saber gerado na universidade precisa ter seu custo social ressarcido em benefício da sociedade que o subsidia” (AMADORI, 1998, p. 42).

A importância da comunicação pública nas IFES também pode ser observada na Lei de Diretrizes da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), que no inciso IV do art. 43 sinaliza como uma das finalidades da educação superior: “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” (BRASIL, 1996).

Diversas pesquisas nos últimos anos estudaram a comunicação nas IFES (BARROS & JAMBEIRO, 2011; AROUCHE, 2013; ALVES, 2014; SILVA, 2014; CARMO, 2015; COUTINHO, 2015; JACOB, 2015; OLIVEIRA, 2015; MONTEIRO et al., 2015; MAFRA, 2016; SPINA, 2016; FERREIRA, 2017), na sua maioria, com enfoque na comunicação científica, nas estratégias para mídias sociais digitais ou na construção de uma política de comunicação. Apenas os estudos de Arouche (2013), Alves (2014), Silva (2014), Oliveira (2015) e Coutinho (2015) tratam da gestão da comunicação de IFES como um todo. Dentre esses, Silva (2014) traz a abordagem da melhoria de processos de comunicação, o que torna o trabalho interessante de ser continuado, numa perspectiva mais ampla de gestão de comunicação.

Da mesma forma, embora seja crescente o número de trabalhos científicos sobre gestão de processos aplicados a instituições públicas, o trabalho de Silva (2014) é o único que trata de processos específicos de comunicação, tornando a continuidade deste estudo em outras organizações públicas uma importante contribuição para a área. Afinal, a gestão de fluxos e processos de informação e comunicação em instituições educacionais são necessidades urgentes para a gestão eficaz e eficiente da comunicação, do relacionamento, da reputação e do diálogo junto aos públicos, como diagnostica OLIVEIRA, 2015. Ainda para Palmberg (2010), os estudos empíricos sobre *Business Process Management* (BPM) mostraram a existência de diversos métodos para diagnosticar processos organizacionais, porém, são poucos os estudos voltados para instituições de ensino, considerando a complexidade de seus processos voltados para ensino, pesquisa e extensão.

Ferreira et al. (2014, p. 23) concluíram em sua investigação que “a análise prática dos processos é um campo de estudo com potencial de ser explorado nas organizações públicas, com o objetivo de alcançar condições para o desenvolvimento do bem-estar social a partir da prestação de serviços públicos de qualidade”. Os resultados da investigação revelaram

a existência de fatores críticos no funcionamento das instituições em estudo, tais como: duplicação de atividades e desconexão entre as várias partes dos processos, bem como entre os vários setores envolvidos no seu funcionamento, o que acarreta a necessidade de uma ação integrada, que não é ordinária da administração pública (FERREIRA et al., 2014, p. 23 e 24).

A área de comunicação da UFSM apresenta os mesmos fatores críticos encontrados pelo autor na análise desenvolvida no Governo de Minas Gerais.

Acredita-se que o momento é oportuno para o mapeamento e propostas de melhorias nos processos de comunicação da UFSM, pois a gestão por processos tem sido trabalhada na administração central da Universidade desde 2017, pelo Grupo de Modernização Administrativa, composto por servidores da Reitoria e liderado pelo pró-reitor de Planejamento (Portaria nº 85.304/2017). Todos os processos das pró-reitorias e órgãos ligados à administração central foram mapeados e verificados até outubro de 2018. O grupo segue homologando o desenho dos macroprocessos junto aos setores para, então, iniciar as propostas de melhorias necessárias. Além disso, o recente lançamento da Política de Comunicação da UFSM, por meio da Resolução 05/2018, propondo duas novas estruturas formais de comunicação: Unidade de Comunicação Integrada e Comitê da Política de Comunicação, demonstra que o setor está aberto para mudanças e melhorias em suas práticas.

Portanto, acredita-se que este trabalho, além de contribuir cientificamente na convergência dos estudos de administração (pública) e comunicação (pública), também terá uma contribuição prática no fazer comunicacional da UFSM e de outras IFES, uma vez que a autora atua na área de comunicação desta Universidade.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está dividida em cinco capítulos, além desta Introdução. O Capítulo 2, que traz o Referencial Teórico, aborda a comunicação pública e organizacional, fluxos de comunicação e seu papel nas IFES, além da gestão, mapeamento e melhoria de processos em instituições públicas (principalmente IFES). O Capítulo 3 apresenta o Percurso Metodológico, enquanto que os Capítulos 4 e 5 descrevem os Resultados desta pesquisa e as Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda a comunicação pública e suas perspectivas, a comunicação organizacional e seus fluxos, além do gerenciamento, mapeamento e melhoria de processos organizacionais. Todos os conceitos são apresentados justificando seus impactos na gestão de organizações públicas.

2.1 COMUNICAÇÃO PÚBLICA

A comunicação pública é considerada pelos principais autores brasileiros (DUARTE, 2007; WEBER, 2007; BUENO, 2012; BRANDÃO, 2012) um conceito em construção que ainda gera muitas reflexões, principalmente no intuito de diferenciar a comunicação realizada entre Estado e cidadão, a comunicação governamental, a política, a institucional e a de interesse público. Weber (2007, p. 24) sinaliza bem esse panorama complexo do conceito de comunicação pública quando descreve:

Comunicação pública é um conceito confortável porque sua liquidez serve a diferentes abordagens teóricas e sua complexidade só aparece no momento de sua exequibilidade. Insubstituível, tornou-se o termo utilizado pelas habilitações do campo comunicacional (relações públicas, marketing, jornalismo, comunicação), no sentido de entender ou justificar as interferências e a delimitação entre o público e o privado, entre a comunicação governamental e a política, a comunicação do terceiro setor e a sociedade, o marketing e a propaganda, etc. Especialmente quando se discute sistemas de comunicação, mídias, cuja criação e funcionamento dependem do Estado, governos, legislativos, sociedade e organizações diversas (WEBER, 2007, p. 24).

Um dos primeiros teóricos do tema, o francês Pierre Zémor (2009, p. 189) afirma que comunicação pública

É troca e compartilhamento de informações de utilidade pública ou de compromissos de interesses gerais. Ela contribui para a conservação dos laços sociais. A responsabilidade disso compete às instituições públicas; ou seja, às administrações do Estado, aos serviços das coletividades territoriais, aos estabelecimentos, empresas, organismos encarregados de cumprir uma missão de interesse coletivo (ZÉMOR, 2009, p. 189).

Bueno (2012, p.136) defende que a comunicação pública pode ser originada em qualquer tipo de instituição: “a comunicação de interesse público busca abranger as ações e

atividades que têm como endereço a sociedade, independentemente de sua origem”. Weber (2007, p. 19) apresenta uma teoria similar a de Bueno ao descrever o conceito de Redes de Comunicação Pública, um emaranhado de atores que podem interagir nessa comunicação:

Redes de comunicação social (sociedade civil organizada, entidades de representação, grupos organizados, organizações sociais); de comunicação política (governo, parlamento, partidos e políticos); comunicação do Judiciário (poderes vinculados ao Judiciário e a diferentes esferas jurídicas); comunicação científica e educacional (instituições de ensino, centros de pesquisa, agências de fomento); comunicação mercadológica (empresas e organizações privadas); comunicação religiosa (instituições, grupos, igrejas, seitas que fazem circular discursos esotéricos, espirituais, religiosos) e os sistemas de comunicação midiática (organizações de produção e circulação de produtos jornalísticos, publicitários e de entretenimento) (WEBER, 2007, p. 19).

Por sua vez, Duarte (2010) acredita que a comunicação pública pode ser praticada por diversos agentes: governos, terceiro setor, empresas privadas; desde que a voz do cidadão seja ouvida e a cidadania seja proeminente no diálogo. Além disso, o autor apresenta algumas características para descrever e melhor identificar as práticas de comunicação pública: transparência, participação, diálogo, relacionamento cotidiano e individualizado das instituições com o cidadão; democratização da informação; adoção da perspectiva do cidadão nos processos; estabelecimento de vias de mão dupla para o diálogo.

Ainda para Zémor (2009), ao considerar os interesses coletivos, impõe-se uma transparência dos procedimentos e decisões por meio do diálogo e da fé no debate público. A partir da participação dos cidadãos é que podem surgir soluções. Brandão (2012, p. 6) também coloca a comunicação pública como aliada à cidadania ao afirmar que essa "diz respeito a um processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade com o objetivo de informar para a construção da cidadania". A mesma autora, em 2012, propõe uma categorização mais ampla, apresentando cinco perspectivas para a comunicação pública no Brasil, conforme apresentado no Quadro 1.

Diante disso, trazendo para o âmbito das instituições federais de educação superior (IFES), este trabalho adota a comunicação pública sob as perspectivas: Organizacional (uma vez que contempla todo tipo de organização na sua relação com os públicos); do Estado e/ou Governamental (por se tratarem de autarquias federais); e Científica (por se tratarem de instituições de educação alicerçadas no tripé ensino, pesquisa e extensão). Essas perspectivas são aprofundadas a seguir.

Quadro 1 – Perspectivas de comunicação pública no Brasil

PERSPECTIVA	DESCRIÇÃO
Comunicação Organizacional	Da instituição/empresa com seus públicos para o fortalecimento da imagem organizacional.
Comunicação Científica	Por meio da popularização do conhecimento científico para o desenvolvimento do país.
Comunicação do Estado e/ou Governamental	Das instituições públicas com os cidadãos, visando ao debate público.
Comunicação Política	Busca defender ideias e posicionamentos políticos.
Comunicação Comunitária e/ou Alternativa	Caracterizada pelas estratégias comunicacionais da sociedade civil organizada.

Fonte: elaborado pela autora (2018) com base em Brandão (2012).

Na perspectiva organizacional, Lisbôa Filho (2011) defende que a comunicação não tem como princípio engessar os públicos, mas orientá-los para uma boa prática comunicacional, tanto interna (em universidades, envolvendo a Reitoria, os docentes, os discentes, os técnico-administrativos em educação, entre as unidades) como externa (sociedade em geral, o que inclui a imprensa), por meio de princípios e valores previamente definidos que devem perpassar os discursos da Instituição. "Assim, a unicidade da comunicação pode ser mantida, refletindo na consolidação da imagem desejada" (LISBÔA FILHO, 2011, p. 181).

Florczak (2010) defende que a comunicação pode e deve ser inserida no processo de gestão educacional de uma instituição de educação, contribuindo para repensar o planejamento e o fazer diários, de forma a não apenas divulgar a instituição e motivar o relacionamento com os públicos, mas para causar uma transformação efetiva e positiva na sociedade por meio da educação.

Por comunicação científica, Brandão (2012) exemplifica canais de integração da ciência com a vida cotidiana das pessoas, ou seja, uma comunicação que desperta o interesse da opinião pública em geral pelos assuntos da ciência, buscando o desenvolvimento do país e de sua população. Além disso, a autora defende que a produção e a difusão do conhecimento científico incorporaram a preocupação com o papel social da ciência na sociedade, entendendo que o acesso às informações de ciência e tecnologia é fundamental para o exercício pleno da cidadania.

Ao falar sobre redes de comunicação pública, Weber (2007, p. 28) afirma que os sistemas que se interligam nas redes de comunicação científica e educacional apresentam uma

singularidade, a capacidade de contestar e ratificar temas de interesse público. “Seu poder simbólico garante a autonomia de falar e, em princípio, a neutralidade – mitificada – permitida pelo saber e pela experimentação, o que distancia estes sistemas dos demais.”

Por sua vez, Kunsch (1992), ao falar sobre comunicação na universidade, enfatiza o papel da comunicação científica para a popularização da pesquisa, da ciência e da tecnologia. Segundo a autora (1992, p. 82), o papel da universidade é: “criar condições para que a sua produção científica chegue até a sociedade”.

No âmbito da comunicação do Estado e/ou Governamental, as instituições federais de ensino superior, por sua característica pública e federal, atendem aos preceitos da cidadania e às normas instituídas pelo Governo Federal para a comunicação pública. Weber (2007, p. 26 e 27) caracteriza a amplitude da comunicação pública governamental afirmando que esta é “gerada por instituições que possuem na sua natureza o poder público por delegação e, por direito, representam o interesse público na qualidade de Poder Executivo e Poder Legislativo, abrigados pelo Estado republicano”. Para a autora, “os sistemas de comunicação desses poderes configuram a maior rede de comunicação de qualquer país” (WEBER, 2007, p. 26 e 27). Isso porque a comunicação governamental se estende do presidente ao estagiário de comunicação, perpassando estruturas, órgãos do executivo, instituições de caráter público, empresas públicas.

De acordo com Brandão (2012), a comunicação governamental pode ser entendida como comunicação pública por se tratar de um instrumento para a construção da agenda pública, direcionando seu trabalho para a prestação de contas, o estímulo ao engajamento da população nas políticas adotadas, o reconhecimento das ações promovidas, ou seja, serve como instrumento para provocar o debate público.

Novelli (2011, p. 77) complementa esta visão ao afirmar que

Cabe à comunicação pública, nesse contexto, extrapolar a esfera da divulgação de informações do governo e da assessoria de imprensa como mecanismo de autopromoção dos governantes e de suas ações para colocar-se como instrumento facilitador do relacionamento entre cidadão e Estado (NOVELLI, 2011, p. 77).

Duarte (2007) descreve a comunicação governamental quanto ao tipo de informações disponibilizadas de acordo com o Quadro 2.

Quadro 2 – Classificação de informações da comunicação governamental

CLASSIFICAÇÃO DE INFORMAÇÕES	DESCRIÇÃO
Institucionais	Referentes ao papel, responsabilidades e funcionamento das organizações, sua estrutura, políticas, serviços, responsabilidades e funções dos agentes públicos, poderes, esferas governamentais, entes federativos, entidades, além dos direitos e deveres do cidadão.
De gestão	Relativos ao processo decisório e de ação dos agentes que atuam em temas de interesse público, tais como discursos, metas, intenções, motivações, prioridades e objetivos.
De utilidade pública	Sobre temas relacionados ao dia a dia das pessoas, geralmente serviços e orientações, como imposto de renda, campanhas de vacinação.
De prestação de contas	Dizem respeito à explicação e esclarecimento sobre decisões políticas e uso de recursos públicos.
De interesse privado	As que dizem respeito exclusivamente ao cidadão, empresa ou instituição, por exemplo, cadastros bancários.
Mercadológicos	Referem-se a produtos e serviços que participam de concorrência no mercado.
Dados públicos	Informações de controle do Estado e que dizem respeito ao conjunto da sociedade e a seu funcionamento. São exemplos: normas legais, estatísticas, decisões judiciais, documentos históricos, legislação e normas.

Fonte: elaborado pela autora (2018) com base em Duarte (2007).

De forma mais prática, Torquato do Rego (2002) apresenta um roteiro para o desenvolvimento da comunicação em instituições públicas elencando dez funções que abrangem as perspectivas governamental e organizacional:

1. Comunicação como forma de integração interna, visando motivar e integrar setores para a consecução de objetivos comuns;
2. Comunicação como forma de expressão de identidade, construindo uma imagem institucional sólida;
3. Comunicação para o lançamento de valores para a sociedade;
4. Comunicação como base da cidadania, permitindo o direito de acesso à informação;
5. Comunicação como função orientadora do discurso dos gestores e políticos;
6. Comunicação como forma de orientação e prestação de serviços aos cidadãos;
7. Comunicação como fonte de mapeamento dos interesses e necessidades sociais;
8. Comunicação como forma de democratização do poder;
9. Comunicação como forma de integração social, para integrar comunidades;
10. Comunicação como instrumento a serviço da verdade e da ética.

Todas as formas de comunicação citadas preveem a divulgação de informações de interesse público, porém, para além disso, defendem o diálogo com o cidadão, estabelecendo canais de relacionamento. Novelli (2011) acredita que os fluxos de comunicação estabelecidos entre instituição e públicos caracterizam o nível de relacionamento entre o governo e o cidadão. Estes fluxos podem apresentar diferentes características, de acordo com a teoria de comunicação organizacional integrada apresentada a seguir.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA E FLUXOS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação permeia o funcionamento das organizações, bem como suas relações com a sociedade. Conforme Duarte e Monteiro (2009, p. 334), a comunicação é a própria “energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio que dá vida às organizações”.

Segundo Margarida Kunsch (2003, p.23), organização é a expressão de “um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham para atingir objetivos comuns”. Sendo assim, a comunicação organizacional é entendida como promotora de maior aceitabilidade da lógica da organização, maior participação entre os funcionários, maior integração com os clientes/usuários, aumentando o entendimento e o envolvimento dos públicos para com os objetivos da organização. Ela contribui para difundir o conhecimento a respeito da organização e para promover a integração dos públicos com a mesma (KUNSCH, 2003).

Bueno (2009, p. 3 e 4) conceitua a comunicação organizacional como o “conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”.

A comunicação organizacional passou a ser entendida de forma mais integrada à luz das publicações de Margarida Kunsch (2003) que conceitua a comunicação integrada como aquela que abrange as comunicações institucional, mercadológica, administrativa e interna.

Neste contexto, a comunicação mercadológica visa aos objetivos de mercado, isto é, à divulgação publicitária de produtos, serviços e/ou ideias ofertados ou defendidos por uma organização. Por comunicação administrativa, têm-se os processos que ocorrem dentro da organização e que viabilizam suas funções administrativas por meio de canais como ofícios,

relatórios, reuniões, e-mails. A comunicação interna é a que se estabelece entre a organização e seus colaboradores, complementando a comunicação administrativa. Já a comunicação institucional é a responsável pela construção da imagem e fortalecimento da identidade da organização.

Focando na comunicação interna, João José Azevedo Curvello (2002) a conceitua como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e colaboradores) buscando integrar e informar aos diversos segmentos desse público, os objetivos e interesses da organização. Rego (2002) complementa esse conceito ao afirmar que a missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento de um clima positivo e propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços.

Para o mesmo autor, diversos objetivos devem ser considerados para cumprir a missão da comunicação interna, tais como: motivar e integrar o corpo funcional nas mudanças organizacionais, estabelecendo canais de informação e envolvimento; direcionar as ações para as metas, racionalizando os esforços; contribuir para o crescimento dos potenciais humanos; reforçar o sistema de decisões, por meio de informações que melhorem os critérios decisórios; abrir caminho para as comunicações ascendentes; despertar o sentimento de orgulho nos colaboradores; oferecer maior transparência aos objetivos e às metas organizacionais.

Ainda tratando da comunicação integrada, Marchiori (2008) aponta a importância do alinhamento e do relacionamento entre os funcionários de uma organização para uma comunicação interna e institucional coerente:

Entendemos que uma organização comunica-se de forma perfeita quando seus funcionários se comunicam de maneira contínua e informal entre os diversos níveis organizacionais e contam a mesma história da empresa para seus diferentes públicos (MARCHIORI, 2008, p. 214).

Por isso, as instituições devem planejar e administrar sua comunicação de forma estratégica e integrada, pelo menos os profissionais que atuam na área devem trabalhar em uníssono. De acordo com Kunsch (2003), não basta pautar o trabalho em ações isoladas de comunicação para resolver questões específicas, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais, sem conectar os setores entre si e esses com as necessidades dos públicos. Para gerenciar a comunicação em todos os níveis e direções, é necessário conhecer os fluxos que esta comunicação pode assumir em uma instituição/organização.

Segundo Torquato do Rego (1986), a comunicação realizada dentro de uma organização pode assumir diferentes formas de acordo com o fluxo de informação, os instrumentos utilizados e os setores envolvidos na troca de informações.

Nesse sentido, a comunicação descendente centrífuga é aquela que ocorre da direção para a base, transmitindo os objetivos, políticas, diretrizes, normas, procedimentos e princípios da instituição. Geralmente, ela não estabelece diálogo, nem *feedback* por parte dos interlocutores. (TORQUATO, 1986; KUNSCH, 2003).

Numa perspectiva mais interna, Katz e Kahn (apud HALL, 2004), descrevem a comunicação vertical para baixo (descendente) por meio de cinco elementos básicos:

- 1° Simples e comum instrução de trabalho;
- 2° Justificativa das tarefas realizadas pelos colaboradores;
- 3° Informações sobre procedimentos e práticas no interior da organização;
- 4° *Feedback* da direção a respeito do desempenho dos colaboradores;
- 5° Objetivos e metas da organização.

Trazendo para a comunicação pública com o cidadão, Novelli (2011, p. 86) analisa esse modelo de comunicação descendente como um processo baseado na informação, tendo o governo como emissor e o cidadão como receptor: “O grau de envolvimento da sociedade é pequeno e a participação é discreta”.

A autora defende que esse fluxo utiliza dois modelos de comunicação:

- a) Modelo de Comunicação de Massa: formatado a partir da perspectiva da mensagem publicitária e da assessoria de imprensa, pretendendo alcançar grande quantidade de receptores em áreas geográficas dispersas por meio de veículos massivos como rádio e televisão;
- b) Modelo de Disponibilização de Dados Públicos: baseada na perspectiva do direito do cidadão de acesso à informação.

A comunicação vertical descendente é muito importante para informar, porém, não é o único fluxo possível e não deve ser aplicado isoladamente. Dentro do fluxo vertical, além da comunicação descendente, pode ocorrer na organização, a comunicação ascendente centrípeta, a qual se dá a partir da base para o topo. Ela se dá através de relatórios administrativos, opiniões, ideias, reclamações, queixas e sugestões dos públicos. É considerada como uma espécie de *feedback* dos colaboradores ou usuários à alta direção. A intensidade deste fluxo depende da filosofia e da política da organização (TORQUATO,

1986; KUNSCH, 2003). Para Hall (2004), a comunicação vertical para cima (ascendente) é, resumidamente, o que as pessoas dizem a respeito de si e de seus problemas, das práticas e políticas da organização, daquilo que precisa ser feito e do modo como deve ser feito.

Novamente, colocando na perspectiva do serviço público, Novelli (2011, p. 86 e 87) defende que esse fluxo de comunicação privilegia a forma de consulta, na qual a opinião dos cidadãos é solicitada pelo governo como *feedback* de suas ações. Porém, embora utilize canais de comunicação dirigida como internet e eventos, “a perspectiva de fundo neste modelo é de que quem define a agenda temática dos assuntos a serem discutidos é o governo, e não o cidadão”, de forma que a participação do cidadão é relativa e não efetiva. Ainda de acordo com a autora, entre as formas de comunicação mais utilizadas neste nível, estão as audiências públicas, as iniciativas de controle comunitário, como os conselhos consultivos e, também, as pesquisas de opinião.

Para Novelli (2011, p. 87), o modelo de participação ativa do cidadão pressupõe “um processo de comunicação horizontal baseado na parceria e no estímulo ao engajamento da sociedade na formulação de políticas públicas”. O uso das novas tecnologias da informação e comunicação pode auxiliar nesta interação entre os atores sociais, independentemente de suas localizações. No Brasil, a experiência de elaboração do orçamento participativo em algumas prefeituras pode ser considerada um exemplo desse modelo.

Torquato (1986) e Kunsch (2003) descrevem a comunicação horizontal como aquela que ocorre através do fluxo de informações entre as seções, departamentos, escritórios. Esse fluxo, também conhecido como comunicação bilateral, não apenas melhora a troca de informações, mas também contribui para que as pessoas se sintam mais conscientes do seu ambiente de trabalho e seu papel na sociedade.

Margarida Kunsch (2003) ainda aponta outros tipos de fluxos de informação, como o transversal, apresentando uma tendência da comunicação nas organizações. O fluxo transversal ou longitudinal é aquele que ocorre em todas as direções dentro de uma gestão participativa e integrada.

É importante salientar que os fluxos de comunicação são diretamente influenciados pela estrutura de comunicação organizacional. Quanto mais integrada, mais fluída é a comunicação em todos os sentidos, entre todos os públicos da instituição. A seguir, o trabalho aborda estudos sobre o funcionamento da comunicação pública nas IFES.

2.3 COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES)

A educação é um direito previsto na Constituição Federal de 1988, no artigo 205, que em seu caput assegura que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. De acordo com Silva (2014, p. 33), esse se trata de “um direito social, o qual tem como finalidade garantir a participação da sociedade na distribuição da riqueza do país, cuidando, principalmente, de assegurar as condições fundamentais de uma vida digna”.

Para tanto, de acordo com o art. 43 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), a educação superior tem por finalidade:

- I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II – formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III – incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV – 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;
- V – suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII – promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição (BRASIL, 1996).

A importância da comunicação nas IFES pode ser observada na citada Lei de Diretrizes da Educação Nacional, que no inciso IV do art. 43 sinaliza como uma das finalidades da educação superior: “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” (BRASIL, 1996). Margarida Kunsch (1992, p. 27) corrobora com este inciso ao afirmar que:

No mundo em que vivemos hoje, a universidade tem não só o dever, mas também a responsabilidade social de reproduzir sua pesquisa, de forma aberta, a toda a sociedade. Não se justifica mais uma produção científica enclausurada em arquivos

e prateleiras, com restrito acesso de uma minoria privilegiada. É preciso democratizar a universidade. Um serviço de comunicação é o melhor caminho para a abertura de novos canais de diálogos e democracia, dentro e fora da universidade (KUNSCH, 1992, p. 27).

Complementando essa visão, Amadori (1998, p. 42) afirma que “a sociedade paga seus tributos para manter instituições de ensino superior e formar os profissionais dela egressos. Assim, o saber gerado na universidade precisa ter seu custo social ressarcido em benefício da sociedade que o subsidia”.

Arouche (2013, p. 81) também enfatiza o papel comunicacional das IFES, baseando-se na legislação federal. Para a autora, é possível destacar nas universidades

sua autonomia, a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, seu papel de formação de diplomados e de produtora de conhecimentos culturais, científicos e técnicos – que devem ser divulgados interna e externamente –, seu papel no desenvolvimento da sociedade brasileira e sua relação com a sociedade, especialmente através da extensão. Em relação especificamente às universidades públicas, é necessário apontar a obrigatoriedade, prevista na legislação, de estas instituições serem geridas de forma democrática (AROUCHE, 2013, p. 81).

Além da legislação apresentada, a importância da comunicação para a relação das instituições de educação superior com a sociedade também está presente em diversas leis e documentos públicos.

O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Sinaes), do Governo Federal, propõe dez dimensões para as avaliações institucional, interna e externa das instituições de ensino superior (IES). Entre as dimensões está a “Comunicação com a Sociedade”, que diz respeito a: propostas de comunicação com a sociedade para identificação e solução de problemas de natureza social, técnica, organizacional, econômica, cultural e ecológica; propostas de comunicação com a comunidade interna, favorecendo a socialização das informações e qualificando a participação nas atividades da instituição (BRASIL, 2004).

O documento apresenta alguns tópicos que permitem a avaliação dessas dimensões, organizados em três núcleos:

1. Núcleo básico e comum, que no critério “Comunicação com a Sociedade” avalia “Estratégias, recursos e qualidade da comunicação interna e externa. Imagem pública da instituição nos meios de comunicação social” (BRASIL, 2004, p. 23).
2. Núcleo de temas optativos, que avalia meios de comunicação, comunicação institucional comprometida com a missão da IES, comunicação interna entre os membros da instituição, informação entregue aos usuários, informações divulgadas

sobre a instituição, funcionamento da Ouvidoria, mecanismos de comunicação e sistemas de informação para a coordenação dos diferentes cursos/unidades.

3. Núcleo de documentação, dados e indicadores avalia meios e canais de comunicação utilizados para publicizar as atividades da instituição na comunidade externa, como informações sobre o Projeto Pedagógico dos cursos.

Outro documento elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e publicado em 2005 é a “Avaliação externa das instituições de educação superior: diretrizes e instrumento” que tem por objetivo fornecer orientações sobre a avaliação externa das instituições de ensino superior. Com este documento também é possível entender o que se espera da instituição quanto à dimensão “comunicação com a sociedade”. Ele divide esta dimensão em comunicação interna (canais de comunicação e sistemas de informações e Ouvidoria) e comunicação externa (canais de comunicação e sistemas de informações e imagem pública da IES).

Um quarto documento que rege diretrizes de comunicação em instituições públicas que podem ser estendidas às IFES é o Decreto nº 6.555, de 8 de setembro de 2008, que teve sua redação modificada pelo Decreto nº 7.379, de 1º de dezembro de 2010, o qual prevê ações de comunicação do Poder Executivo Federal. O artigo 3º do Decreto prevê que as ações de comunicação do Poder Executivo Federal compreendam as seguintes áreas: comunicação digital, comunicação pública, promoção, patrocínio, publicidade (classificada em: de utilidade pública, institucional, mercadológica e legal), relações com a imprensa e relações públicas. O art. 1º do decreto traz os seguintes objetivos para desenvolvimento e execução das ações de comunicação do Poder Executivo Federal:

- I - dar amplo conhecimento à sociedade das políticas e programas do Poder Executivo Federal;
- II - divulgar os direitos do cidadão e serviços colocados à sua disposição;
- III - estimular a participação da sociedade no debate e na formulação de políticas públicas;
- IV - disseminar informações sobre assuntos de interesse público dos diferentes segmentos sociais; e
- V - promover o Brasil no exterior (BRASIL, 2008).

Já o art. 2º apresenta as diretrizes para o desenvolvimento e execução das ações de comunicação:

- I - afirmação dos valores e princípios da Constituição;
- II - atenção ao caráter educativo, informativo e de orientação social;
- III - preservação da identidade nacional;

- IV - valorização da diversidade étnica e cultural e respeito à igualdade e às questões raciais, geracionais, de gênero e de orientação sexual;
- V - reforço das atitudes que promovam o desenvolvimento humano e o respeito ao meio ambiente;
- VI - valorização dos elementos simbólicos da cultura nacional e regional;
- VII - vedação do uso de nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos;
- VIII - adequação das mensagens, linguagens e canais aos diferentes segmentos de público;
- IX - uniformização do uso de marcas, conceitos e identidade visual utilizados na comunicação de governo;
- X - valorização de estratégias de comunicação regionalizada;
- XI - observância da eficiência e racionalidade na aplicação dos recursos públicos; e
- XII - difusão de boas práticas na área de comunicação (BRASIL, 2008).

Entre outras leis que regem a comunicação e a relação com a sociedade de instituições públicas, é importante citar a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, Lei de Acesso à Informação (LAI), a qual reconheceu o direito que todo cidadão possui de acessar a informação produzida ou arquivada pelos órgãos públicos e por pessoas físicas ou jurídicas a eles relacionadas, excluindo-se as informações relativas a projetos de pesquisa e desenvolvimento científico ou tecnológico cujo sigilo seja imprescindível à segurança nacional (FERREIRA; SANTOS; MACHADO, 2012).

A LAI determina que o Estado deve prover um acesso rápido e fácil às informações que estão sob sua guarda, e que essas informações devem ser apresentadas de forma clara, objetiva e de fácil entendimento, por meio de tecnologias de informação e comunicação:

- Art. 3º Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:
- I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;
 - II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;
 - III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;
 - IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;
 - V - desenvolvimento do controle social da administração pública (BRASIL, 2011).

Conforme esta legislação, o acesso à informação é a regra, e o sigilo é a exceção, o que significa que todas as informações produzidas ou custodiadas pelo poder público e não classificadas como sigilosas são públicas e devem estar acessíveis a todos os cidadãos. Além disso, a comunicação deve ser mais ativa do que passiva, ou seja, o agente público deve se adiantar na disponibilização de informações ao invés de apenas responder solicitações dos cidadãos. (BRASIL, 2011).

Tendo em vista todas essas regulações sobre a comunicação nas IFES enquanto instituições públicas e de educação, é importante destacar que

a comunicação tem um papel crucial no processo de constituição e na construção da identidade dessas instituições, e também se configura como importante fator de democratização das práticas universitárias, contribuindo na divulgação científica, na *accountability* e na promoção de discussão e de diálogo, com vistas a difundir o conhecimento gerado na universidade e garantir uma gestão democrática. Por isso, um pressuposto desta pesquisa é que as universidades precisam ir além de realizar práticas informativas, devendo de fato comunicar (AROUCHE, 2013, p. 12).

Em 1992, Kunsch já afirmava que as universidades brasileiras, apesar de perceberem a necessidade de compartilhar seu trabalho científico, tecnológico, cultural e artístico; ainda não estavam conscientes da importância de instituir, em sua estrutura organizacional, um sistema planejado de comunicação. O assunto segue sendo tema de diversas pesquisas realizadas nos últimos cinco anos (BARROS; JAMBEIRO, 2011; AROUCHE, 2013; ALVES, 2014; SILVA, 2014; CARMO, 2015; COUTINHO, 2015; JACOB, 2015; OLIVEIRA, 2015; MONTEIRO et al., 2015; MAFRA, 2016; SPINA, 2016; FERREIRA, 2017), na sua maioria, com enfoque na comunicação científica, nas estratégias para mídias sociais digitais ou na construção de uma política de comunicação como mostra o Quadro 03. O Quadro foi elaborado a partir de pesquisas realizadas entre os meses de outubro e dezembro de 2017 nas plataformas *Scielo*, *Spell*, Portal de Periódicos da Capes e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, com os termos “comunicação pública” e “universidade”, nos últimos cinco anos, nas áreas de administração pública e comunicação. Apenas os trabalhos relevantes para esta pesquisa são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Estado da arte das pesquisas sobre comunicação em IFES nos últimos anos

(continua)

AUTOR	ANO	TEMA	METODOLOGIA	RESULTADOS
BARROS, S.; JAMBEIRO, O.	2011	Comunicação da produção científica	Estudo de caso na Universidade Federal da Bahia (UFBA)	Inexistência de uma política voltada para a divulgação dos resultados das pesquisas realizadas na UFBA.

(continuação)

AUTOR	ANO	TEMA	METODOLOGIA	RESULTADOS
AROUCHE, T. V. V.	2013	Práticas comunicativas X informativas	Estudo múltiplo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e na Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila)	Predominam as práticas informativas, não havendo estímulo para a comunicação entre a instituição e os seus públicos, o que desfavorece a participação da comunidade universitária.
ALVES, C. A.	2014	Política, estrutura e planejamento de comunicação	Pesquisa documental em universidades brasileiras	Carência de política de comunicação e ausência de planejamento para o setor, o que compromete a qualidade da comunicação e o relacionamento com a sociedade.
SILVA, F. F. B.	2014	Redesenho da estrutura e mapeamento de processos de comunicação	Estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)	88 processos de comunicação mapeados e 173 propostas de melhorias em processos.
CARMO, V. A. do	2015	Divulgação científica	Estudo de caso nas universidades do ABC Paulista	Fraca cultura de divulgação científica dentro das Universidades do Grande ABC e o importante papel da comunicação organizacional para o fortalecimento dessa.
COUTINHO, M. P.	2015	Comunicação institucional na administração superior	Estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC)	Os gestores da UFC entrevistados reconhecem a comunicação como algo fundamental no relacionamento com os diferentes <i>stakeholders</i> , mas ainda ocupa uma dimensão instrumental, mais relacionada ao seu papel de divulgadora das decisões.
JACOB, V. C.	2015	Usabilidade de <i>websites</i> de universidades	<i>Checklist</i> nos sites da Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade de Campinas (Unicamp), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	Em todas as versões de páginas analisadas, o <i>checklist</i> proposto permitiu a detecção de problemas de usabilidade. Além disso, em geral, houve uma evolução da usabilidade das páginas principais.
OLIVEIRA, R. B.	2015	Comunicação organizacional integrada	Estudo de caso na Universidade de Brasília (UnB)	A criação de um órgão como uma Superintendência de Comunicação, modelo adotado em outras IES públicas brasileiras, poderia levar ao aperfeiçoamento da gestão da comunicação da UnB.

(conclusão)

AUTOR	ANO	TEMA	METODOLOGIA	RESULTADOS
MONTEIRO et al.	2015	Comunicação interna	Estudo de caso no Programa Nacional de Formação em Administração Pública da Universidade Estadual do Centro Oeste	As formas de comunicação estabelecidas entre a Secretaria e coordenadores de curso apontam a necessidade de um contato pessoal mais frequente entre estes agentes para que o processo comunicacional interno seja eficiente.
MAFRA, R. L. M.	2016	Política de comunicação organizacional	Pesquisa bibliográfica	O campo da Comunicação Organizacional pode dar respostas às instituições científicas a partir da construção de uma política de comunicação que estimule, acolha e administre o diálogo público, em consonância com esforços voltados à comunicação pública da ciência.
SPINA, T. Z.	2016	Divulgação científica digital	Estudo de caso no Instituto de Física de São Carlos	As notícias relacionadas à Física do Cotidiano, Saúde e Medicina e Oportunidades foram as responsáveis pelos maiores acessos e tempo de permanência dos usuários no portal. O estudo propõe a inserção de mais ferramentas interativas e recursos multimídia no portal.
FERREIRA, É. S.	2017	Processo de Comunicação Interna	Estudo de caso no Instituto Federal do Espírito Santo	Os problemas centrais da comunicação interna em rede são a necessidade de adaptação dos canais; o fato de que o trabalho em rede só acontece sob demanda; a falta de definição do fluxo de informação; a dependência da gestão e a falta de recursos nos campi. A partir disso, propõe-se um grupo de ações a fim de minimizar as dificuldades encontradas.

Fonte: elaborado pela autora a partir de pesquisas realizadas nas plataformas *Scielo*, *Spell*, Portal de Periódicos da Capes e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (2018).

Apenas os estudos de Arouche (2013), Alves (2014), Silva (2014), Oliveira (2015) e Coutinho (2015) tratam da gestão da comunicação de IFES como um todo. Os trabalhos identificam a predominância de práticas informativas com pouco estímulo para a comunicação entre a instituição e os seus públicos; a carência de uma política de comunicação e um planejamento para o setor na maioria das instituições; a comunicação ainda ocupando uma dimensão instrumental, mais relacionada ao seu papel de divulgadora das decisões tomadas. Ou seja, de forma geral, os trabalhos observaram a necessidade de aperfeiçoamento na gestão de comunicação das instituições investigadas.

Dentre os estudos, Silva (2014) traz a abordagem da melhoria de processos de comunicação. O autor mapeou os processos de comunicação do IFSC a fim de avaliar e propor melhorias nos processos, além de sugerir uma reestruturação do setor. Dentre os problemas observados, Alves (2014) destaca o acúmulo de atividades nos setores, a falta de definição e formalização de fluxos dos processos, a baixa qualidade dos serviços prestados por empresas contratadas, a dificuldade em obter informações de outras áreas da organização e a ausência de profissionais essenciais para o trabalho de comunicação.

Em virtude de este trabalho seguir a mesma linha da investigação de Silva (2014), abordando a melhoria de processos de comunicação, torna-se importante a revisão bibliográfica a seguir sobre gerenciamento, mapeamento e melhoria de processos.

2.4 GERENCIAMENTO POR PROCESSOS

A administração pública brasileira tem passado por diversas fases que não são estanques, mas que apresentam características particulares, conforme apontam Bresser-Pereira e Spink (2001):

- Administração patrimonialista (1891-1930): transformação de cargos públicos em favoritismo político, pouco controle central pelo governo, multiplicação de órgãos públicos e sua feudalização por interesses privados;
- Administração burocrática (a partir de 1930): substituiu o patrimonialismo e trouxe a ênfase no controle, na centralização de decisões e na hierarquia focada na supervisão com rotinas; e
- Administração pública gerencial (a partir de 1980): ênfase no usuário, ou seja, no cidadão como um beneficiário dos serviços e produtos. Busca a descentralização das ações organizacionais, a delegação de responsabilidade aos gestores públicos e o controle do desempenho organizacional por meio de indicadores.

A administração pública gerencial, também chamada de nova administração pública, foi uma resposta à crise do Estado em diversos países. Ela busca, até os dias atuais, a melhoria na prestação dos serviços públicos (BRESSER-PEREIRA, 1998; FERREIRA, 1999). Essa busca pela melhoria contínua também se refletiu na Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998 que incluiu um novo princípio para a administração pública na Constituição Federal de 1988: o princípio da eficiência. Para Meirelles (2002), a inclusão desse princípio junto aos demais já existentes (legalidade, impessoalidade, moralidade,

publicidade) demanda que os servidores públicos realizem suas atribuições com presteza e rendimento profissional. A busca por eficiência, eficácia e efetividade nos serviços prestados levou a administração pública a incorporar o gerenciamento de processos como sistema de gestão.

De acordo com estudos realizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (BRASIL, 1996b), a metodologia de Gestão por Processos é uma das tendências para a otimização e o aumento de agilidade nos serviços prestados pelo setor público brasileiro. Conforme explicita Gonçalves (2000, 2000a), as estruturas tradicionais, típicas das organizações baseadas em funções como as instituições públicas, possuem dificuldade de enxergar os processos como um todo, uma vez que suas atividades são organizadas de forma fragmentada. Por isso, uma visão mais horizontal de gestão por processos é uma forma diferente de trabalhar a agilidade e a eficiência dos serviços prestados nessas organizações.

Nesse contexto, foi instituído, em 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), que foi um programa do Governo Federal, vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), voltado para a avaliação da gestão e a melhoria contínua das organizações públicas. O programa foi descontinuado em 2017, mas segue sendo fonte de consulta para os gestores públicos.

O GesPública é um instrumento que orienta a modelagem e a gestão por processos na administração pública (BRASIL, 2011c). Esse programa prevê a Gestão de Processos como uma das ferramentas a serem utilizadas pelos gestores públicos para a simplificação e otimização de processos, normas e fluxos de trabalho, eliminando procedimentos que não agregam valor ao serviço prestado pelas instituições públicas. Seu Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) está fundamentado nos conceitos de Pensamento Sistêmico; Aprendizado Organizacional; Cultura da Inovação; Liderança e Constância de Propósitos; Gestão Baseada em Processos e Informação; Visão do Futuro; Geração de Valor; Comprometimento das Pessoas; Foco no Cidadão e na Sociedade; Desenvolvimento de Parcerias; Responsabilidade Social; Controle Social; Gestão Participativa.

Uma das organizações públicas que já implementam a gestão por processos é o Governo do Estado de Goiás. A instituição elaborou um Manual de Gestão por Processos (GOIÁS, 2011) com a finalidade de auxiliar outras organizações públicas interessadas em simplificar suas atividades, de forma a melhorar a qualidade de seus serviços. O Manual está escrito em dez passos, subdivididos em quatro grandes etapas: Planejamento da Simplificação; Mapeamento dos Processos; Análise e Melhoria dos Processos; Implementação das Melhorias.

Outro órgão que também já se utiliza da filosofia é o Ministério Público Federal que, da mesma forma, construiu um manual com informações sobre a gestão por processos, buscando promover a análise e a melhoria dos processos de trabalho. O Manual de Gestão por Processos (MPF, 2013) aponta como objetivos: conhecer e mapear os processos organizacionais desenvolvidos pela instituição, descrevendo-os em manuais; identificar, desenvolver e difundir internamente as melhores práticas da gestão por processos; monitorar e avaliar o desempenho dos processos organizacionais; implantar melhorias nos processos, visando maior eficiência, eficácia e efetividade.

O modelo de gestão adotado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais está sendo difundido nas demais instituições públicas mineiras por meio do Guia para Melhoria de Processos do Governo de Minas Gerais, publicado em 2011. De acordo com Ferreira et al. (2014), a publicação desse guia objetivou “dotar a administração pública estadual de uma ferramenta detalhada de reestruturação de processos para que todos os órgãos tivessem condições de rever seus próprios processos”.

Entendendo como a gestão de processos foi introduzida e é aplicada na administração pública, parte-se para a conceituação de processos e de gestão por processos de negócio. Araújo (2009) aponta quatro objetivos centrais para o estudo de processos organizacionais: identificar as etapas do processo e sua utilidade; verificar possibilidades e vantagens na alteração da sequência de atividades; adequar as atividades às pessoas que as executam; e identificar necessidades de treinamento para as partes envolvidas no processo.

Para tratar de gerenciamento de processos em instituições públicas ou privadas, é importante compreender o que são processos. Processo “é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estruturação para a ação” (DAVENPORT, 1994, p. 7). Ainda para Davenport & Short (1990), um processo de negócio é composto por um conjunto de tarefas relacionadas e executadas para atingir um resultado de negócio.

Albuquerque (2012) afirma que processos de negócio podem ser descritos como ações padronizadas ou rotinas organizacionais. Aredes (2014, p. 18) caracteriza processos como “interdependentes, de natureza fim a fim na organização, acontecem entre as áreas funcionais (*cross*-funcionais), são disparados por eventos específicos, seus resultados podem acionar outro processo e têm como objetivo entregar valor ao cliente”. Hammer e Champy (1994), por sua vez, definem um processo como um grupo de atividades que seguem uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço.

No entender de Juran (1995, p. 196), processo é “uma série sistemática de ações direcionadas para a consecução de uma meta”. Esse conceito, na visão de Oliveira (2015), permite uma aplicação em todas as funções da organização e não apenas nos processos produtivos industriais.

Colocando na perspectiva da gestão pública, o Guia de Gestão de Processos do GesPública (BRASIL, 2011c) conceitua processo como “um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão”, ampliando a ideia de processos como meros fluxos operacionais e destacando o compromisso das instituições em tomarem decisões com o fim de satisfazer as necessidades da sociedade.

Para a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP, 2009) e Harmon (2007), os processos podem ser classificados em:

- a) Processos gerenciais ou de gestão: ligados à estratégia da organização, diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para a execução das metas; ao estabelecimento de indicadores de desempenho; e à avaliação dos resultados. Planejam, organizam, comunicam, monitoram e controlam as atividades da organização;
- b) Processos finalísticos, primários ou *core* (centrais): referem-se à essência do funcionamento da organização, caracterizam a atuação da organização, gerando o produto ou serviço final para o usuário;
- c) Processos de suporte ou apoio: são aqueles essenciais à gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos ou *core* e atendendo outros setores da organização.

O conceito de processo organizacional está fundamentado na Teoria Geral dos Sistemas, ou Teoria Sistêmica, que surgiu em meados da década de 1920, como uma crítica à abordagem científica. A Teoria Sistêmica passou a considerar as relações entre as partes da organização para o entendimento do todo (MONTEIRO, 2004; DANTAS, 2013).

Por sua vez, a expressão gerenciamento por processos – do inglês *Business Process Management* (BPM) – passou a ser mais utilizada no final de 1990, principalmente já no início do século XXI. A abordagem ganhou popularidade e ampla disseminação nas últimas décadas devido a sua capacidade de transcender as divisões funcionais e departamentais, contribuindo para a reorganização das atividades de uma organização sob a perspectiva do cliente/usuário/cidadão (ALBUQUERQUE, 2012).

Para Reijers (2006), o BPM está ligado à orientação por processos (*Process Orientation*), no qual as organizações focam seus processos de negócio no cliente, ao invés de enfatizar as estruturas funcionais e hierárquicas. Essa orientação mais horizontal transpõe a divisão entre as áreas funcionais e as barreiras que podem impedir o fluxo efetivo de informação (GIBB et al., 2006). A reorganização do trabalho, considerando o ambiente no qual a organização está inserida, também é defendida por Baldam et al. (2007) ao considerarem que a abordagem BPM facilita a adequação de processos destinados ao atendimento de demandas do ambiente, tais como qualidade, segurança, legislação e até mesmo comunicação e relacionamento com a sociedade.

Mello et al. (2006) apontam que a gestão por processos consiste em uma metodologia para a contínua avaliação, análise e melhoria dos processos centrais da organização, ou seja, aqueles que mais influenciam na satisfação dos públicos. Para a ABPMP (2009), a gestão por processos é uma abordagem de gestão que busca identificar, desenhar, executar, documentar, monitorar, controlar e melhorar os processos de uma instituição com o objetivo de criar valor, alcançar resultados pretendidos e alinhados às metas estratégicas. Ainda nesse contexto, Zairi (1997) coloca o gerenciamento por processos como os esforços de uma organização para analisar e melhorar continuamente suas atividades fundamentais, como: produção, atendimento, marketing e comunicação.

Paim et al. (2008) organizaram um resumo das propostas dessa abordagem de gestão:

- Criar e sustentar uma cultura de gestão baseada em processos;
- Mensurar o desempenho dos processos e não somente das funções departamentais;
- Melhorar continuamente os processos;
- Integrar departamentos e reduzir conflitos;
- Reforçar o foco em processos e, por consequência, o foco nos clientes/usuários/sociedade;
- Criar uma responsabilidade compartilhada pelo processo.

Ainda de acordo com o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio da ABPMP (2009), independente das tarefas envolvidas, o BPM se desenvolve como um ciclo de vida contínuo em seis atividades integradas, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Ciclo de vida do BPM

CICLO DE VIDA DO BPM	DESCRIÇÃO
Planejamento e estratégia	Direcionam o gerenciamento por processos, fornecem a orientação, as metas e a concepção de agregação de valor para o cliente, proporcionando uma visão holística da organização; alinham o BPM à estratégia, estabelecendo expectativas, papéis e responsabilidades.
Modelagem	Representa o processo graficamente, com a avaliação dos fatores ambientais que afetam o desempenho do processo.
Análise	Os processos são analisados por meio de diversas metodologias que consideram o plano estratégico, os objetivos, as metas, entre outros.
Desenho	É a criação de novos processos ou a modificação dos processos existentes a partir da análise realizada.
Monitoramento e medição	É o acompanhamento contínuo do desempenho do processo para identificar ajustes, melhorias, redesenho ou reengenharia necessários.
Transformação	Ao final do ciclo, é possível propor ações de melhoria contínua e otimização dos processos.

Fonte: elaborado pela autora (2018) com base na ABPMP (2009).

Diante disso, a evolução das iniciativas de BPM de uma organização ocorre por meio dos seus níveis de orientação por processos, também conhecidos como níveis de maturidade (SKRINJAR; TRKMAN, 2013). Segundo os autores, esses níveis de maturidade podem ser:

- *Ad Hoc*: os processos não são estruturados; a estrutura organizacional está dividida em funções tradicionais e não em processos;
- Definido: os processos básicos são definidos e documentados, é possível ocorrer alterações desde que mediante solicitações formais;
- Articulado: o BPM está alinhado com a estratégia e os resultados, a estrutura vai além das funções tradicionais, centradas nos processos ponta a ponta;
- Integrado: toda a estrutura funcional e os cargos são baseados em processos, existe alinhamento entre os processos e o ambiente. São necessários esforços de melhoria contínua com o intuito de garantir maiores benefícios com BPM (SKRINJAR; TRKMAN, 2013).

Debruin & Doebeli (2009) identificaram em seus estudos três tipos de abordagens para BPM: abordagem com foco em Tecnologias e Sistemas de Informação; abordagem com foco na Gestão e Melhoria dos Processos de Negócio; e abordagem com foco na Gestão Organizacional por Processo de Negócio. A abordagem de Gestão e Melhoria de Processos de Negócio entende BPM como o gerenciamento para melhoria de processos, não

necessariamente sendo a organização toda gerenciada pela filosofia BPM. Este trabalho adotará a abordagem de gestão e melhoria de processos aprofundada a seguir.

2.5 MAPEAMENTO E MELHORIA DE PROCESSOS

As organizações passaram a empregar o BPM pela necessidade de atingir determinados objetivos (PALMBERG, 2010; JESTON & NELIS, 2006). Dentre eles:

- Eliminar as barreiras existentes entre os grupos funcionais;
- Controlar e melhorar os processos;
- Melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados;
- Identificar oportunidades de terceirização e de utilização de novas tecnologias;
- Melhorar a qualidade da aprendizagem e a gestão do conhecimento;
- Alinhar os processos organizacionais com os objetivos estratégicos e as necessidades dos clientes;
- Melhorar a eficácia e o desempenho na organização.

Dentro da filosofia de gerenciamento por processos, conforme explicitado, uma das abordagens possíveis é a de melhoria e mudança de processos, a qual compreende práticas para otimizar, inovar e redesenhar processos de negócio existentes e previamente analisados (SMART et al., 2009; VALLE & OLIVEIRA, 2009). Dentro desta lógica, a análise de processos pode ser entendida como uma ou mais metodologias utilizadas para mapear e entender os processos existentes no contexto da organização por meio de informações contidas em planos estratégicos e outros documentos organizacionais a fim de propor melhorias (ABPMP, 2009; VALLE & OLIVEIRA, 2009).

Para Paludo (2012), mapear processos é uma atividade complexa e contínua, pois os processos não são estanques e se adaptam ao ambiente organizacional. Deve-se detectar a essência do processo, possibilitando planejar adequadamente as atividades, definir responsabilidades e usar os recursos disponíveis de forma eficiente. No mapeamento, utilizam-se técnicas de análise do processo que, de acordo com Mello et al. (2006), permitem diagnosticar falhas e oportunidades de melhoria, como gargalos e retrabalhos. O mapeamento de processos desempenha um papel relevante para o entendimento do fluxo de trabalho, de forma a avaliar sua eficiência, eficácia e efetividade.

De acordo com a ABPMP (2009), existem diversos padrões de notação de modelagem para mapear processos. Um resumo sobre as notações existentes pode ser observado no Quadro 5.

Quadro 5 – Notações de modelagem de processos mais comuns

NOTAÇÃO	DESCRIÇÃO
BPMN (<i>Business Process Model and Notation</i>)	Padrão criado pelo <i>Object Management Group</i> , útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes.
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão ANSI (<i>American National Standards Institute</i>), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita o entendimento rápido do fluxo de um processo.
EPC (<i>Event-driven Process Chain</i>)	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS, considera eventos como "gatilhos para" ou "resultados de" uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos.
UML (<i>Unified Modeling Language</i>)	Mantido pelo <i>Object Management Group</i> , consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação, orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação.
IDEF (<i>Integrated Definition Language</i>)	Padrão da <i>Federal Information Processing Standard</i> dos EUA que destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior; ponto de partida para uma visão corporativa da organização.
<i>Value Stream Mapping</i>	Do <i>Lean Manufacturing</i> , consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usado para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo.

Fonte: ABPMP (2009, p. 79).

O fluxograma é a técnica mais utilizada para registrar processos de maneira compacta, proporcionando sua compreensão e análise para melhoria (BARNES, 1982). Representa o processo de forma racional, lógica, clara e sintética, registrando as rotinas e os procedimentos, bem como documentos, informações e responsáveis. Conforme explicita Paludo (2012), o fluxograma compõe uma visão geral do processo, como os elementos se relacionam, suas entradas e saídas, a execução das atividades/tarefas, evidenciando como melhorar as atividades e facilitando a comunicação.

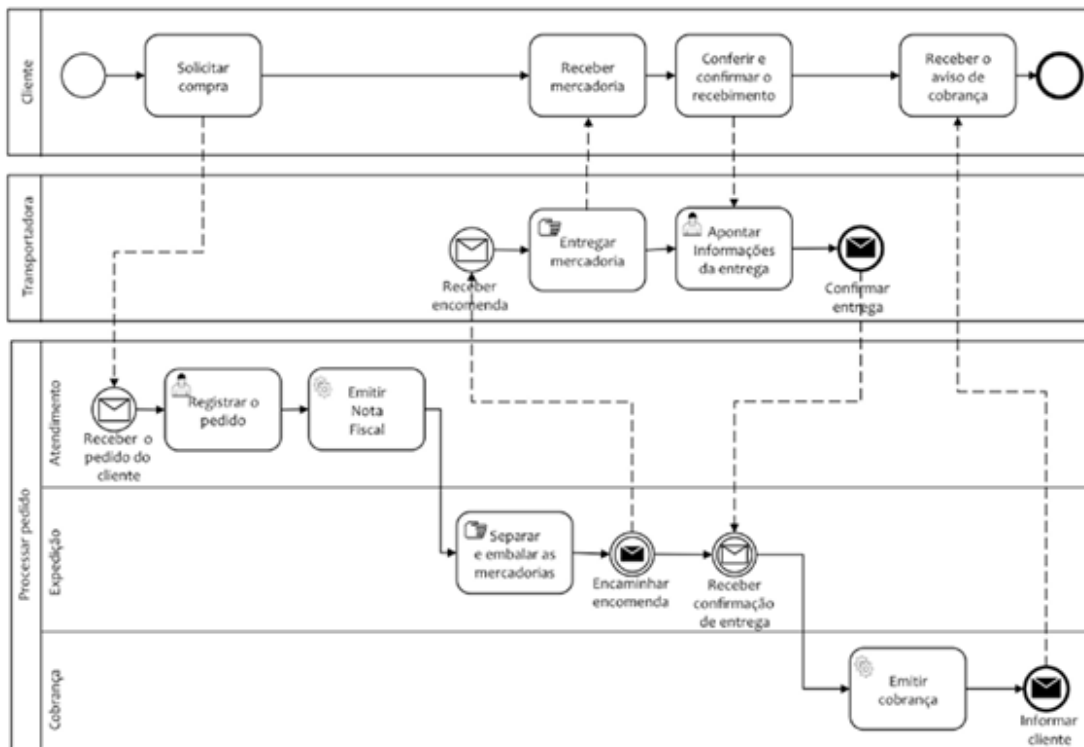
Harrington (1993) destaca cinco tipos de fluxograma:

- Fluxograma (ou diagrama) de blocos: pode ser horizontal ou vertical, expressando as atividades na forma de retângulos e setas que indicam o fluxo de informação e de lógica das atividades;
- Fluxograma funcional: permite visualizar o fluxo de atividades entre as diversas áreas funcionais da organização, possibilitando uma compreensão interfuncional do processo;
- Fluxograma cronograma: além do fluxograma padrão, indica o tempo de processamento de cada atividade;
- Fluxograma geográfico (superposto ao *layout* físico da organização): permite visualizar o fluxo físico das atividades como elas ocorrem dentro da planta industrial;
- Fluxograma padrão ASME (*American Society of Mechanical Engineers*): detalha as atividades dentro de cada bloco até o nível desejado, utiliza diferentes símbolos padronizados para representar operações distintas.

Já o BPMN foi criado pela *Business Process Management Initiative* (BPMI) e incorporado ao *Object Management Group* (OMG), grupo que estabelece padrões para sistemas de informação. Essa notação apresenta um conjunto robusto de símbolos para descrever diversos fluxos de atividades e ordem de precedência. É uma notação similar ao fluxograma dividido por raias que representam papéis desempenhados por diferentes atores na organização. É utilizado para explicar um modelo de processos para públicos-alvo diferentes (ABPMP, 2009).

O BPMN é uma das notações mais utilizadas e, de acordo com Ko; Lee; Lee (2009), algumas de suas vantagens são a melhoria da comunicação entre as áreas de gestão e tecnologia da informação e a possibilidade de expressar graficamente atividades e detalhes do processo. Essa notação será utilizada neste trabalho, pois é uma evolução do fluxograma, com maior disponibilidade de recursos e símbolos; permite verificar o fluxo do processo passando por diferentes áreas e/ou departamentos (raias); e é a notação utilizada no mapeamento de processos da UFSM, local deste estudo de campo. Na Universidade, os processos são mapeados e desenhados por meio do programa *Bizagi Modeler*, *software* gratuito de notação e modelagem de processos de negócio. A Figura 1 representa um fluxo de processo desenhado de acordo com anotação BPMN.

Figura 1 – Fluxo de processo desenhado com a notação BPMN



Fonte: ABPMP (2009, p. 82).

Após mapeado, o processo pode ser analisado e melhorado ou redesenhado. Durante o trabalho de análise e melhoria de processos, Paim et al. (2009) defendem a importância de documentar as melhorias propostas. Uma das formas de documentar essas oportunidades de melhoria é mapeando os processos como eles são realizados no momento da análise (*as is*) e propondo as melhorias necessárias a partir dos problemas identificados, redesenhando o processo como ele deveria ser (*to be*).

A ABPMP (2009, p. 107) afirma que o primeiro passo para definir um novo processo ou melhorar/atualizar um existente é “criar um entendimento comum do estado atual (*as is*) do processo e como ele cumpre seus objetivos”. A partir disso, “o desenho de qualquer estado futuro (*to be*) deve então considerar as realidades do estado atual e os problemas e oportunidades que existirem” (ABPMP, 2009, p. 148). Além disso, deve considerar a necessidade de balancear a carga de trabalho entre as equipes, as políticas e padrões corporativos, entre outros. Esse desenho de processo é uma forma de planejar e organizar

componentes de serviços, buscando melhorar a sua efetividade, a interação entre instituição e usuário/cidadão.

A melhoria de processos (BPI – *Business Process Improvement*), para a ABPMP (2009, p. 236), “é uma iniciativa específica ou um projeto para melhorar o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente”, no caso de instituições públicas, as expectativas dos cidadãos e da sociedade de forma geral.

De acordo com Roglio e Selig (1998), a melhoria de processos representa uma mudança no dia a dia das pessoas, não apenas na operacionalização dos processos, mas nas suas percepções e relações interpessoais, uma vez que integra equipes além de setores e departamentos. Dessa forma, os autores salientam a importância de envolver as pessoas no processo de proposição de melhorias.

Segundo Barnes (1982), existem quatro enfoques para o desenvolvimento de possíveis soluções de melhorias de processo: eliminar o trabalho desnecessário; combinar operações e elementos; modificar a sequência das atividades; simplificar as operações essenciais.

O modelo de proposição de melhorias de Langley et al. (1994) apresenta três questionamentos que quando respondidos permitem identificar possíveis melhorias: O que estamos tentando realizar? Como saber que uma mudança é uma melhoria? Que mudanças podemos fazer que resultarão em melhorias? As três perguntas representam um ciclo contínuo de tentativa e aprendizado.

Para elaborar respostas aos questionamentos do modelo de Langley et al. (1994) é necessária a compreensão do ciclo EDTI: entender (E) a situação atual da organização; desenvolver (D) mudanças; testar (T) as mudanças propostas; implementar (I) as mudanças que após testadas, apresentam melhorias.

As melhorias de processos podem ser conduzidas por diferentes métodos, como os exemplos citados por Bastos (2013): PDCA, DMAIC, MASP, 5W2H, Gráfico de Pareto, *benchmarking*, Matriz GUT e Gráfico Espinha de Peixe. O Ciclo PDCA é o método gerencial mais utilizado para controlar e melhorar processos. Cada letra do ciclo corresponde a uma ação: Planejar (*Plan*); Fazer (*Do*); Checar (*Check*); Agir (*Act*). De acordo com Campos (2004) e Bastos (2013), o PDCA é utilizado para a solução de problemas e para atingir metas de forma contínua. Para os autores, o método é composto por oito etapas: identificação do problema; observação do problema; análise do processo; plano de ação; ação; verificação; padronização; conclusão.

O método DMAIC, segundo Aguiar (2006), foi desenvolvido com base no PDCA, e utiliza o programa *Seis Sigma* para solucionar problemas. O método tem como foco melhorias em produtos, serviços e processos. O acrônimo (do inglês) apresenta os passos do método:

- *Define*: definir claramente qual o efeito indesejável de um processo que deve ser eliminado ou melhorado;
- *Measure*: medir precisamente o desempenho de cada etapa do processo, identificando pontos críticos e passíveis de melhoria;
- *Analyse*: analisar os resultados das medições para identificar as “lacunas” e determinar o que falta nos processos para atender e superar as expectativas dos clientes;
- *Improve*: incrementar, melhorar processos, propor, avaliar e implementar soluções;
- *Control*: controlar a fim de perpetuar os conhecimentos e as melhorias, criando um ciclo de melhoria contínua (AGUIAR, 2006).

Para Hunt (1994), o Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa, é uma representação gráfica da relação entre um efeito (problema) e sua causa potencial. É uma ferramenta útil em processos de *brainstorming* e em atividades de planejamento. Esse diagrama documenta o nível de entendimento acerca de questões pré-determinadas.

Outro tipo de diagrama, apresentado por Timmins e Gutierrez (2012), é o Diagrama de Pareto, que consiste em uma técnica que prioriza os problemas e suas causas. O diagrama é composto por um gráfico de barras verticais que ordena decrescentemente as frequências das ocorrências e permite localizar problemas cruciais de forma a eliminar possíveis perdas. De acordo com Miguel (2006), o Gráfico de Pareto auxilia na determinação de prioridades para resolução de problemas, tais como defeitos, não conformidades, etc.

Outra forma de buscar soluções para problemas é a Matriz GUT. Conforme Baggio e Lampert (2010), esse método consiste em uma técnica para definir prioridades por meio da análise da Gravidade (G), da Urgência (U) e da Tendência (T) de um problema ou de suas causas. Consiste em:

- Separar cada problema que tenha sua própria causa;
- Classificar os problemas/causas de acordo com sua gravidade, urgência e tendência;

- Avaliar a gravidade, urgência e tendência dos problemas/causas listados;
- Multiplicar as pontuações de “gravidade”, “urgência” e “tendência” de cada problema/causa e registrar os resultados;
- Ordenar a prioridade dos problemas/causas de acordo com os resultados da multiplicação.

Para Camp (2002), a metodologia *benchmarking* é a busca no mercado por melhores práticas que conduzem uma organização à alta *performance*. Um passo a passo possível, de acordo com o autor é: planejamento (identificação das organizações a serem pesquisadas e dos métodos de coleta de dados); análise (identificar níveis de *performance*); integração (estabelecer objetivos e adaptações necessárias); ação (planejar e implementar as mudanças); maturidade (atingir posição de liderança).

Outra metodologia utilizada nas melhorias de processos é a 5W2H (BASTOS, 2013). Consiste em uma série de questionamentos que busca registrar detalhes do processo antes de propor melhorias. Os cinco Ws (do inglês) referem-se a *What* (O quê?), *When* (Quando?), *Why* (Por quê?), *Where* (Onde?) e *Who* (Quem?). Os 2 Hs correspondem às palavras *How* (Como?) e *How Much* (Quanto?).

Toledo (2001) apresenta outro método de melhoria, o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), que promove sistematicamente a melhoria dos processos. Utiliza um conjunto de ferramentas que propicia ordenar logicamente os procedimentos, por meio dos seguintes passos: identifica os problemas; localiza as causas fundamentais dos problemas encontrados; desenvolve e programa ações corretivas e consolida as melhorias obtidas.

Detalhando mais a metodologia, Oliveira (1996) descreve o processo iniciando pela identificação de problemas e pontos fracos, observação, coleta de dados e opiniões para descrever as características do problema. A partir daí se organiza o cronograma de atividades e se planeja as ações de melhoria que consistem em treinamentos, divulgação do plano, envolvimento e estímulo à participação dos atores do processo. A seguir, deve ocorrer a padronização e documentação do novo processo ou das novas atividades por meio de treinamentos e criação de manuais. Por fim, conclui-se a melhoria do processo relacionando problemas remanescentes e refletindo sobre as mudanças geradas, sempre em busca da melhoria contínua.

Para analisar problemas e melhorias necessárias nos processos de comunicação da UFSM, serão utilizados os métodos 5W2H e MASP, pois a organização já trabalha com essas

metodologias em seu mapeamento de processos. O formulário utilizado pelo Grupo de Modernização Administrativa para diagnosticar os problemas e possíveis soluções dos processos da administração central da UFSM é composto pelas seguintes perguntas (formulário completo no Anexo A):

- O quê? (Atividade/processos da Unidade)
- Por que é realizada?
- Usuários/beneficiários da atividade
- Como a atividade/processo é executada?
- Quem? Onde? (Setores responsáveis e envolvidos)
- Quando? (Sazonalidade, duração, frequência)
- Quanto? (Custo)
- Virtualização (O processo foi mapeado e/ou informatizado? Pode ser informatizado?)
- Ferramentas (Utiliza ou necessita de alguma ferramenta de tecnologia?)
- Grau de complexidade
- Grau de importância
- Impacto sobre o público-alvo
- Problemas e riscos
- Por que ocorrem?
- Efeito ou consequência desses problemas e riscos
- Gravidade do problema/risco
- Tendência de não solução
- Provável solução

Após o questionário, o Grupo mapeia os processos por meio do formulário apresentado no Anexo B que busca identificar as entradas e saídas de cada processo, seus objetivos, gerente e analistas, atividades, entre outros detalhes. Além dessas ferramentas, o trabalho realizará uma análise de *benchmarking* para identificar melhores práticas em comunicação pública e processos de comunicação em outras IFES brasileiras.

2.6 GESTÃO POR PROCESSOS EM IFES

De acordo com Santos (2014), as instituições de ensino superior (IES) são caracterizadas por relativa autonomia dos profissionais, múltiplos objetivos (ensino, pesquisa e extensão), fragmentação da estrutura, complexidade tecnológica e disseminação das decisões para um grande número de unidades e de atores. Rizzatti (2004) salienta as características burocráticas das IES, tais como: hierarquia, normas escritas, canais formais de comunicação e impessoalidade nas inter-relações.

Oliveira (2015), ao mapear processos em uma IFES também identifica que

existem várias características específicas do setor público que exercem influência sobre programas de melhoria ou qualquer programa de mudança, tais como: hierarquias rígidas; cultura do setor; estabilidade dos funcionários; mudanças de gestão periódicas, muitas vezes enfatizando adaptações organizacionais de curto prazo (OLIVEIRA, 2015, p. 41).

As pesquisas sobre gerenciamento de processos em IFES, nos últimos anos, propõem a implementação de gerenciamento por processos nas instituições por meio de metodologias de diagnóstico, mapeamento, propostas de melhorias, padronização e manuais, conforme mostra o Quadro 06. O quadro foi elaborado a partir de pesquisas realizadas nos meses março e abril de 2018 nas plataformas *Scielo*, *Spell*, Portal de Periódicos da Capes e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, com os termos “gestão por processos” ou “*business process management*” e “universidade”, nos últimos cinco anos, nas áreas de administração pública e comunicação. Apenas os trabalhos relevantes para esta pesquisa são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Estado da arte das pesquisas sobre gerenciamento de processos em IFES nos últimos anos

(continua)

AUTOR	ANO	TEMA	METODOLOGIA	RESULTADOS
MÜCKENBERG ER, E. et al.	2013	Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais	Pesquisa de campo no <i>International Office</i> da Escola de Negócios de um dos campi de uma IES pública brasileira, interior de São Paulo (SP)	O processo de convênios bilaterais foi modelado em sua forma vigente e, a partir da análise desse modelo, foram propostas melhorias, um novo modelo e indicadores de desempenho.

(conclusão)

AUTOR	ANO	TEMA	METODOLOGIA	RESULTADOS
SOUZA JÚNIOR, M. A. de	2013	Método de diagnóstico de processos para BPM	Pesquisa-ação em uma IFES	Entendimento dos processos; apresentação de um método de diagnóstico de processos.
AREDES, E. L.	2014	Método de elaboração de Arquitetura de Processos para a promoção de Gestão por Processos	Pesquisa-ação em uma IFES	Proposição e aplicação de um novo método de Arquitetura de Processos em uma IFES.
SILVA, F. F. B.	2014	Redesenho da estrutura e mapeamento de processos de comunicação	Estudo de caso no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC)	88 processos de comunicação mapeados e 173 propostas de melhorias em processos.
SANTOS, S. de O. S. dos	2014	Proposição de um Escritório de Processos	Estudo de caso em uma IFES	Auxiliou a referida IES a iniciar a constituição de seu Escritório de Processos.
RIZZETTI, D. M. et al.	2015	Padronização de processos	Estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior brasileira	O uso do manual resultante deste estudo proporcionou: eliminação de atividades desnecessárias; melhor aproveitamento do tempo; treinamento e disseminação de conhecimento aos novos servidores.
OLIVEIRA, J. M. de	2015	Gestão por processos em organizações públicas: análise dos processos de aposentadoria e pensão civil	Estudo de caso na UFSM	Mapeamento dos processos de aposentadoria e pensão civil; propostas de melhoria com foco na defasagem processual, retrabalho e gargalos, insuficiente foco no usuário e condições de trabalho inadequadas.
AIRES, R. F. de F.; SALGADO, C. C. R.; SOUSA NETO M.V.de	2016	Modelagem de processos de negócio	Estudo de caso em cursos de qualificação de uma organização pública de Treinamento de pessoal do estado da Paraíba (PB)	O BPM é aplicável em organizações independentemente do seu porte; sua utilização é irrestrita quanto ao tipo de organização (pública ou privada); a participação dos atores de cada processo é de grande importância.

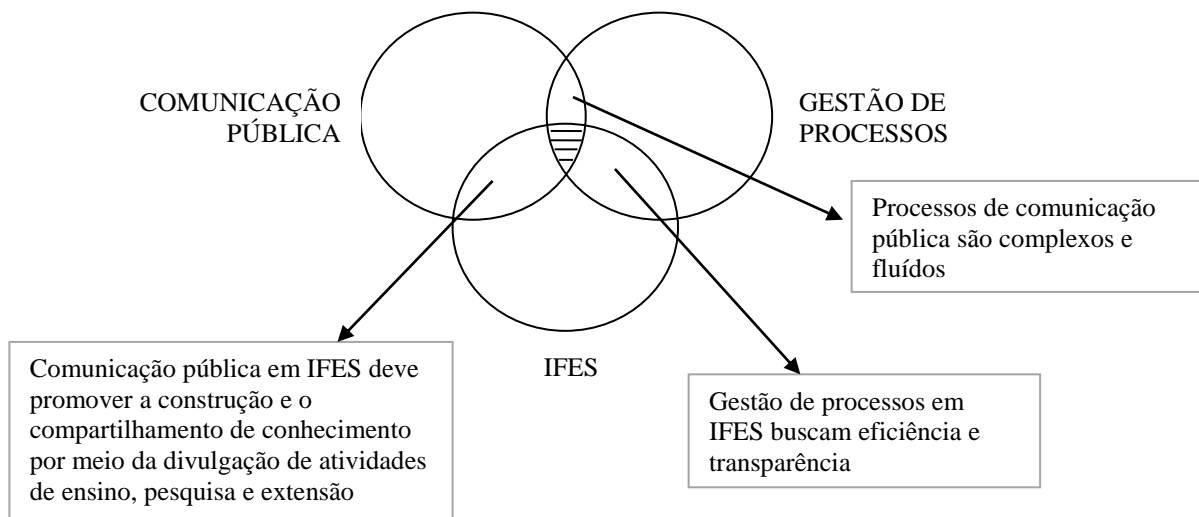
Fonte: elaborado pela autora a partir de pesquisas realizadas nas plataformas *Scielo*, *Spell*, Portal de Periódicos da Capes e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (2018).

Dentre os trabalhos encontrados, apenas os estudos de Mückenberger et al. (2013), Silva (2014), Oliveira (2015) e Aires et al. (2016) tratam de gestão e modelagem de processos como um todo. Os trabalhos identificaram que o BPM é aplicável em organizações independentemente do seu porte e que a participação dos atores em cada processo é de grande

importância, além disso, é possível mapear e modelar processos de diferentes setores. Os demais trabalhos apresentam padronizações, método de diagnóstico, arquitetura e implementação de escritório de processos. Apenas Silva (2014) estrutura processos de comunicação, objeto de análise deste trabalho.

Considerando os conceitos de comunicação pública e gestão por processos apresentados, bem como as pesquisas realizadas nos últimos anos sobre as realidades das IFES, têm-se que os processos de comunicação são complexos e fluídos, não estanques. Tratando-se de processos de comunicação pública, eles visam à discussão de temas de interesse público e o diálogo com o cidadão. Ainda ajustando o foco nos processos de comunicação pública em IFES, os fluxos de informação devem sempre ir além da transparência e do relacionamento com a sociedade, buscando compartilhar e construir conhecimento, melhorando a qualidade de vida a partir das atividades de ensino, pesquisa e extensão. O enfoque teórico deste trabalho, cruzando estudos sobre gestão por processos em instituições públicas e sobre comunicação pública em IFES, pode ser sintetizado na Figura 2.

Figura 2 – Interlocação de conhecimentos para esta pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

3 MÉTODO DO ESTUDO

Esta pesquisa de abordagem qualitativa é caracterizada como descritiva, tendo como objetivo a descrição de um fenômeno e seus fatores, ou seja, da estrutura organizacional e dos processos de comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). A pesquisa também busca um resultado aplicado, uma vez que pretende propor melhorias nos processos para o alinhamento da comunicação da UFSM, na perspectiva da comunicação pública.

O método adotado é o estudo de campo que, de acordo com Gil (1999), é uma categoria de pesquisa que busca descrever uma realidade específica e a interação entre os integrantes de um grupo inserido nesta realidade. É basicamente realizada por meio de observação do grupo estudado e de interrogativas com representantes do grupo. Neste trabalho, além da revisão bibliográfica, foram empregados os seguintes métodos de coleta de dados: análise documental, pesquisa participante, entrevistas semiestruturadas e *checklist*.

Quanto aos procedimentos, primeiramente, foi realizada uma pesquisa documental nos seguintes documentos da Universidade Federal de Santa Maria: Regimento Interno da UFSM (UFSM, 2011); Estatuto da Universidade (UFSM, 2014); Plano de Desenvolvimento Institucional (UFSM, 2016); Relatório de Avaliação Interna (UFSM, 2016a); Política de Comunicação (UFSM, 2018) e resoluções. O objetivo foi descrever o que rege formalmente a comunicação na instituição. Além disso, foram analisadas as planilhas de diagnóstico 5W2H e MASP (Anexo A), a ficha de mapeamento de processos (Anexo B) e o desenho de processos realizados pelo Grupo de Modernização Administrativa junto à Coordenadoria de Comunicação da Universidade com foco no processo de Atualização do portal/site da UFSM (Anexos C e D).

Para realizar a descrição dos setores e suas funções e analisar os processos mapeados, além da análise documental, foi realizada uma pesquisa participante da dinâmica comunicacional da instituição, uma vez que a pesquisadora atua no ecossistema de comunicação da Universidade como Relações Públicas. De acordo com Peruzzo (2012, p. 125), “a pesquisa participante consiste na inserção do pesquisador no ambiente natural de ocorrência do fenômeno e de sua interação com a situação investigada”, ela ainda ressalta que diferentemente da observação participante, o investigador se coloca como membro do grupo e como pesquisador, assumindo ambos os papéis. A pesquisa participante consistiu principalmente na participação de reuniões de mapeamento de processos de comunicação com a Agência de Notícias no período de julho de 2017 a outubro de 2018; na aprovação final da

Política de Comunicação da instituição entre os meses de fevereiro e abril de 2018; na criação da Unidade de Comunicação Integrada em agosto de 2018 e em reuniões do Grupo de Trabalho Site, constituído desde agosto de 2017.

Com base nos dados levantados e observados, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com profissionais de comunicação da instituição analisada. De acordo com Triviños (1987, p. 146), esta entrevista “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”. A entrevista foi estruturada a partir de quatro dimensões: 1) Comunicação Pública na UFSM; 2) Mapeamento do processo de atualização de sites; 3) Tomada de decisão para outros processos que envolvem produção de conteúdo; 4) Identificação de problemas e possíveis soluções. As questões da primeira dimensão foram construídas a partir da revisão bibliográfica apresentada no Capítulo 02. Já as questões das demais dimensões levaram em consideração, além da literatura sobre comunicação pública e gestão por processos, a análise documental e a pesquisa participante. As versões completas da entrevista são apresentadas nos Apêndices A e B.

A população consiste nos profissionais das áreas:

- 1) Agência de Notícias: setor responsável pelo processo de atualização do portal/site da UFSM, entre outros canais, representada no Quadro 10 e composta por quatro jornalistas e uma relações públicas;
- 2) Núcleos de Divulgação Institucional das Unidades Universitárias: 14 Núcleos representados no Quadro 11, totalizando um revisor de texto, uma professora de jornalismo, uma jornalista, dois programadores visuais, seis relações públicas, um sonoplasta, um produtor audiovisual, três assistentes em administração com formação em Comunicação Social ou Desenho Industrial, dois professores de ensino básico, técnico e tecnológico, uma técnica em assuntos educacionais, uma copeira e um secretário executivo. Estes profissionais também exercem um papel no fluxo de informação do processo de geração de conteúdo para o site, porém não foram contemplados no mapeamento realizado pelo Grupo de Modernização Administrativa da Universidade.

Buscando garantir uma amostra de diferentes perfis e diferentes papéis nos processos, foram escolhidos os profissionais descritos no Quadro 7 para aplicação das entrevistas. As

entrevistas foram aplicadas nos meses de setembro e outubro de 2018, nos locais de trabalho dos entrevistados.

Quadro 7 – Profissionais de comunicação da UFSM selecionados para este estudo

NOME	CARGO	DESCRIÇÃO DO CARGO
Jornalista 1	Jornalista	Antigo chefe da Agência de Notícias, atual jornalista da Unidade de Comunicação Integrada
Jornalista 2	Jornalista	Atual chefe da Agência de Notícias e responsável pela atualização das mídias sociais
Jornalista 3	Jornalista	Núcleo de Divulgação de órgão da administração central
RP 1	Relações Públicas	Núcleo de Divulgação de centro de ensino
RP 2	Relações Públicas	Núcleo de Divulgação de campus fora de sede
Servidor 1	Secretário Executivo sem formação na área	Núcleo de Divulgação de centro de ensino
Servidor 2	Assistente em Administração formada em Relações Públicas	Núcleo de Divulgação de centro de ensino

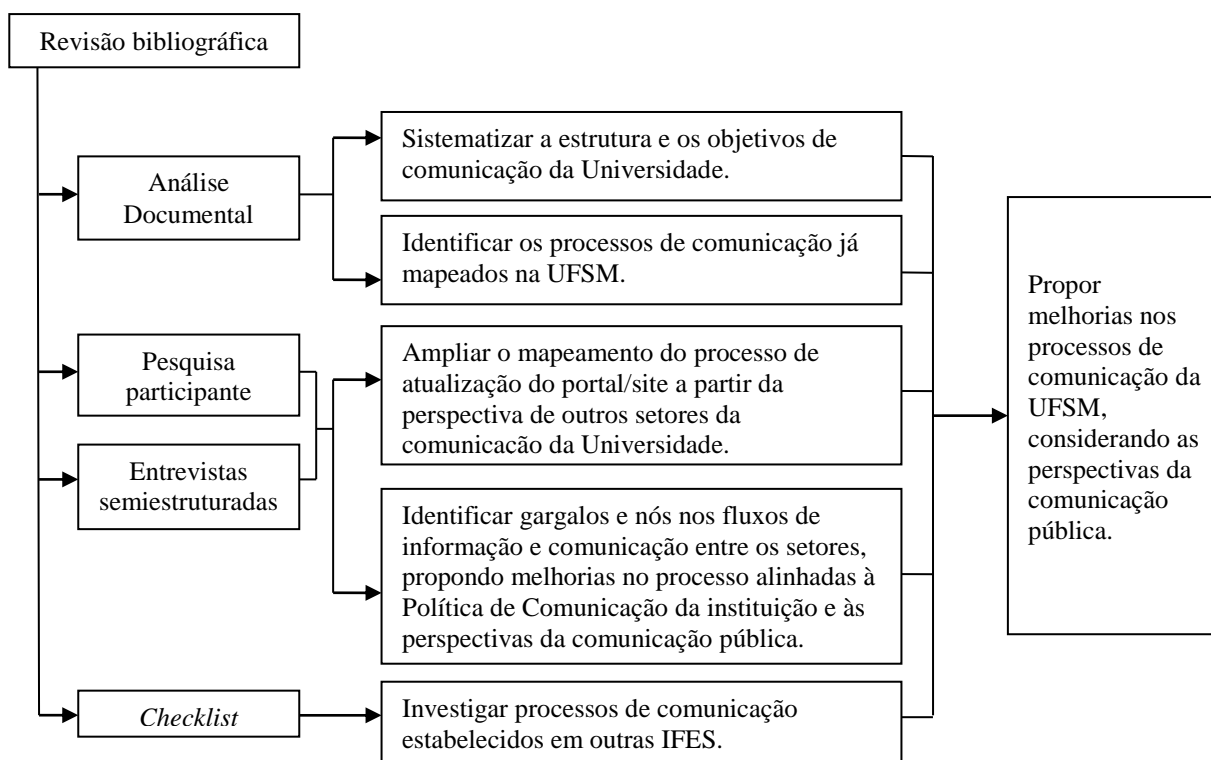
Fonte: elaborado pela autora (2018).

Antes de propor melhorias para a UFSM, é necessário um olhar para as melhores práticas de comunicação em outras IFES. A estrutura e os processos de comunicação dessas instituições foram mapeados a partir de *checklist* nos sites das IFES, preenchendo os seguintes requisitos de pesquisa: área no site sobre comunicação; estrutura do setor (núcleos e profissionais); documentos (Política de Comunicação, Manuais) disponibilizados ao público; carta de serviços; processos ou procedimentos de comunicação mapeados.

Os documentos e entrevistas foram analisados com inspiração na técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2002) segue as seguintes etapas: pré-análise a partir da revisão bibliográfica; exploração do material para codificação; tratamento dos dados de acordo com as categorias definidas *a priori* com base na bibliografia. As categorias definidas *a priori* com base na revisão bibliográfica e na análise documental foram: 1) Comunicação Pública na UFSM; 2) Mapeamento do processo de atualização de sites; 3) Tomada de decisão para outros processos; 4) Identificação de problemas e possíveis soluções.

O caminho metodológico deste trabalho é explicitado de acordo com os objetivos de pesquisa na Figura 3.

Figura 3 – Caminho metodológico de acordo com os objetivos de pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2018)

Por fim, esta análise será cruzada com o mapeamento de processos de comunicação já realizado pelo Grupo de Modernização Administrativa da Universidade a fim de identificar problemas e nós nos fluxos comunicacionais e propor melhorias no processo de Atualização do portal/site da UFSM. Esse processo foi escolhido para análise por ser comum em diversas IFES, contar com a participação de diversos setores de comunicação da Universidade e com a participação da comunidade acadêmica no envio e consumo do conteúdo publicado. O cronograma de pesquisa é apresentado no Quadro 8.

Quadro 8 – Cronograma da pesquisa

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	2º SEM. 2017	1º SEM. 2018	2º SEM. 2018
Construção do projeto e da metodologia	X	X	
Revisão bibliográfica	X	X	X
Pesquisa documental	X	X	X
Observação participante	X	X	X
Preparação da entrevista		X	X
Qualificação			X
Aplicação das entrevistas			X
Mapeamento de processos		X	X
Redação do relatório final e proposta de melhorias			X

Fonte: elaborado pela autora (2018).

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados desta pesquisa, iniciando por um panorama dos serviços de comunicação prestados pelas IFES brasileiras. Após, é descrita a estrutura de comunicação da UFSM, onde foi realizado este estudo de campo. Por fim, é descrito o processo de atualização do portal/site de notícias da UFSM como é, envolvendo todos os setores, os problemas levantados e as propostas de melhorias no processo.

4.1 SERVIÇOS E PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO DAS IFES BRASILEIRAS

De acordo com a Sinopse Estatística apresentada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2017), o Brasil conta com 109 instituições federais de ensino superior, sendo 63 universidades, seis faculdades e 40 institutos federais/centros federais de educação tecnológica. Para este estudo, foram encontrados e analisados os sites de 101 IFES¹ a partir da técnica do *checklist* cumprindo os seguintes requisitos: área no site sobre comunicação; estrutura do setor (núcleos e profissionais); documentos disponibilizados ao público (Política de Comunicação, Manuais); carta de serviços; processos ou procedimentos de comunicação mapeados. O quadro completo do estudo é apresentado no Apêndice D.

Numa primeira análise acerca das estruturas de comunicação das IFES, um terço das instituições, mais precisamente 31 delas, contam com uma Assessoria de Comunicação, logo em seguida, 15 contam com uma Coordenadoria de Comunicação (uma chamada Coordenadoria de Comunicação e Marketing) e 12 com uma Diretoria de Comunicação. O gráfico da Figura 4 apresenta a contagem total de todas as estruturas encontradas no estudo. Alguns sites não deixam claro qual é o nome do setor de comunicação da IFES.

¹ Dados extraídos do site da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) <<http://www.andifes.org.br/ifes/>> e do portal da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica <<http://redefederal.mec.gov.br/instituicoes/>>, acessados durante o mês de junho de 2018.

Figura 4 – Estruturas de comunicação das IFES brasileiras

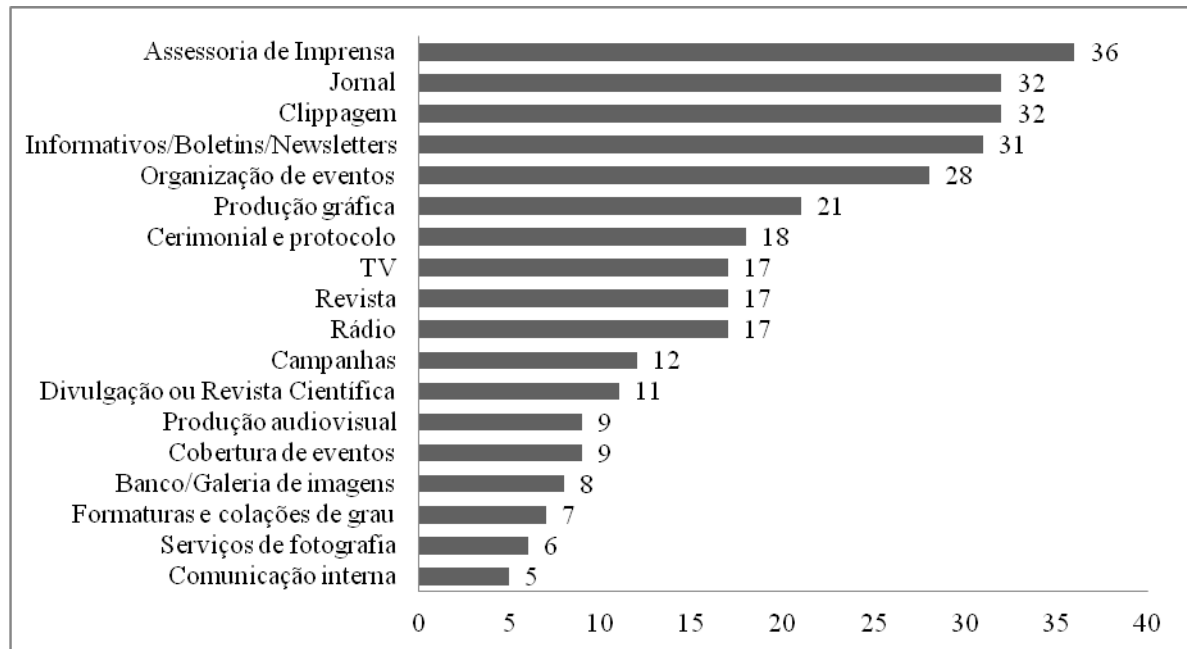


Fonte: elaborado pela autora (2018) com base em *checklist* realizado nos sites das IFES em junho de 2018.

Os sites dos setores de comunicação das IFES apresentam diversos serviços prestados à comunidade universitária. A atualização do portal/site institucional de notícias e a gestão de mídias sociais são comuns em todas as estruturas. Além destes serviços, os mais recorrentes são assessoria de imprensa (envio de conteúdo aos veículos de comunicação externos), em 36 IFES; jornal impresso (32); *clippagem* (reunião e análise de notícias veiculadas na imprensa sobre a instituição), em 32 IFES; informativos, boletins ou *newsletters* enviados por e-mail (31) e organização de eventos (28). O gráfico completo com os serviços mais recorrentes no estudo é apresentado na Figura 5.

Além disso, as IFES estudadas disponibilizam em seus sites, na área destinada à comunicação, diversos documentos para consulta da comunidade acadêmica. O documento mais comum é o Guia de Aplicação de Marca ou de Identidade Visual, presente em 45 dos sites pesquisados. Em seguida, 22 IFES disponibilizam algum Manual de Organização de Eventos e/ou Cerimonial e Protocolo; 18 apresentam Manuais de Redação, Estilo ou Produção de Conteúdo para site e outros veículos de comunicação.

Figura 5 – Produtos e serviços de comunicação das IFES brasileiras

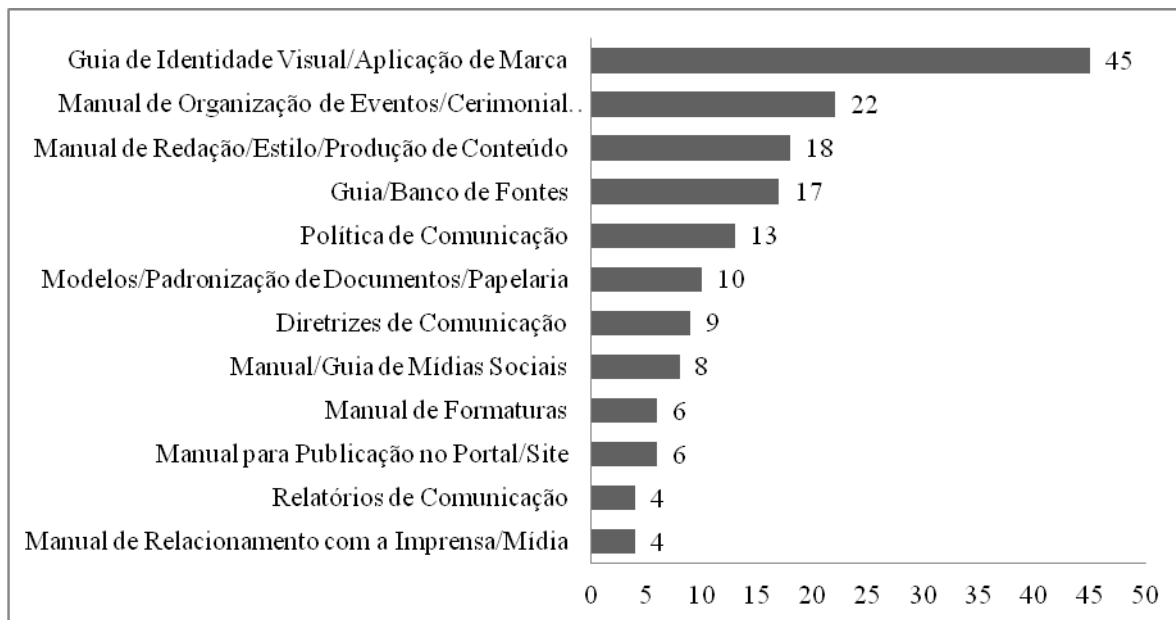


Fonte: elaborado pela autora (2018) com base em *checklist* realizado nos sites das IFES em junho de 2018.

Ainda, 17 instituições disponibilizam publicamente Guias ou Bancos de Fontes, que são os contatos de pesquisadores de acordo com temas de sua especialidade para que a imprensa possa fazer contato para entrevistas, quando necessário. É importante ressaltar que 13 IFES já publicaram suas Políticas de Comunicação. A seguir, a Figura 6 apresenta o gráfico com os documentos mais relevantes encontrados nos sites pesquisados.

Das IFES investigadas, 32 oferecem serviços de comunicação online, ou seja, além de conhecer quais os serviços prestados através do site, os usuários podem solicitar esses serviços pela internet ao setor de Comunicação. Alguns dos serviços online disponíveis são: sugestão de pauta (envio de notícias); divulgação de eventos; organização de eventos; avaliação e confecção de peças gráficas; cobertura jornalística; atendimento à imprensa; receber notícias (informativos/*newsletters*) da instituição; produção de material audiovisual; alteração no conteúdo do site; orientação quanto à aplicação da marca.

Figura 6 – Documentos de comunicação disponíveis nos sites das IFES



Fonte: elaborado pela autora (2018) com base em *checklist* realizado nos sites das IFES em junho de 2018.

Quanto à gestão de processos, apenas seis IFES apresentam processos de comunicação mapeados no site: Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Instituto Federal do Espírito Santo, Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB). Os processos mais comuns mapeados são:

- Atualização dos murais;
- Captação e disponibilização de fotos;
- Atualização do site;
- Envio de e-mail institucional;
- Criação de peças gráficas;
- Cobertura jornalística;
- Produção audiovisual;
- Criação e revisão de textos promocionais;
- Atualização do *mailing* (lista de contatos) da imprensa e organizações parceiras;

- Avaliação e aprovação de criação de canais de relacionamento (como novas páginas no *Facebook*);
- Produção de relatório de gestão;
- Planejamento anual de comunicação;
- Envio de mensagens e cartões em datas comemorativas;
- Elaboração de documentos normativos;
- Elaboração de manuais de comunicação;
- Elaboração de cerimoniais e organização de eventos;
- Divulgação de calendário de eventos;
- Criação e veiculação de campanhas publicitárias;
- Ações de divulgação de ingresso;
- Ações de comunicação para projetos específicos;
- Projeto de pintura e sinalização dos prédios;
- Atendimento à imprensa;
- Cobertura fotográfica de eventos e atividades;
- Produção de informativo interno;
- Gerenciamento de crises de imagem;
- Atualização do *blog* do reitor;
- Produção de material gráfico impresso e digital;
- Editoração de livros;
- Aplicação de marca;
- Capacitações em comunicação;
- Solenidade oficial de colação de grau;
- Produção e avaliação de *clipping* jornalístico;
- Programa de conteúdo jornalístico para TV;
- Programa de conteúdo informativo e musical para rádio;
- Revisão de texto.

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), local deste estudo de campo, possui uma Coordenadoria de Comunicação e conta com Núcleos de Divulgação Institucional descentralizados. Recentemente, também estruturou uma Unidade de Comunicação Integrada. Oferece serviços de assessoria de imprensa, revista científica, rádio, TV, cobertura jornalística e fotográfica e banco de imagens, além de atualização do portal/site institucional de notícias e

gestão das mídias sociais. Lançou em abril de 2018 sua Política de Comunicação e disponibiliza em seu site um Manual de Uso da Marca. Oferecia no site anterior os serviços online de envio de notícias e divulgação de eventos, o que está sendo estudado para implementação no novo site, lançado em julho de 2018.

Mais detalhes sobre a estrutura, serviços e processos de comunicação da UFSM são apresentados no subcapítulo a seguir.

4.2 UFSM - ESTRUTURA E PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

Este estudo de campo tem como local de análise a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), criada em 14 de dezembro de 1960, a partir da união de diversos cursos superiores existentes em Santa Maria. Sua criação fez parte de um grande movimento em prol da interiorização do ensino universitário no país. Foi a primeira universidade federal do Brasil instalada fora do eixo das capitais (BARICHELLO, 2000). Em maio de 2018, ofertava 132 cursos de graduação, 105 de pós-graduação, cinco de nível médio e 27 de ensino pós-médio².

Uma instituição pública do porte da UFSM, com sua comunidade acadêmica estimada em mais de 35 mil pessoas – entre estudantes, docentes e servidores técnico-administrativos, – e distribuída em quatro campi – Santa Maria, Frederico Westphalen, Palmeira das Missões e Cachoeira do Sul – e inúmeras unidades e subunidades, incluindo uma em Silveira Martins, possui uma produção de conteúdo diária e incontáveis pontos de contato e relacionamento com seus públicos. Porém, a estrutura de comunicação da Universidade apresenta dificuldade em atender todas as unidades e públicos, o que gera iniciativas de comunicação descentralizadas e sem um alinhamento institucional, além de impasses na definição de fluxos e diretrizes.

A história da comunicação institucional da UFSM (BARICHELLO, 2001) é marcada pela presença de um setor específico para esta finalidade, uma vez que a UFSM possuía um sistema instituído de comunicação, criado por meio do Estatuto de 1962, no início de sua existência. Na época, o setor aparecia no organograma com o nome de Departamento de Divulgação, Intercâmbio e Expansão Cultural. Essa estrutura foi modificada em 1969, quando passou a chamar-se Departamento de Comunicação, incluindo dois setores: Divisão de Imprensa e Divisão de Rádio e Televisão. A partir de 1973, foi desativado o Departamento de Comunicação, ficando a Rádio Universidade AM e a Televisão vinculadas diretamente à

² Dado extraído do portal de indicadores da UFSM <<https://portal.ufsm.br/indicadores/index>>, acessado em 31 mai. 2018.

Reitoria e o setor deixou de aparecer no organograma da Universidade. Em 1978, o Departamento de Comunicação foi reativado, alterando-se a sua denominação para Departamento de Divulgação (DEDI), que absorveu a Rádio Universidade AM e a Imprensa Universitária (gráfica).

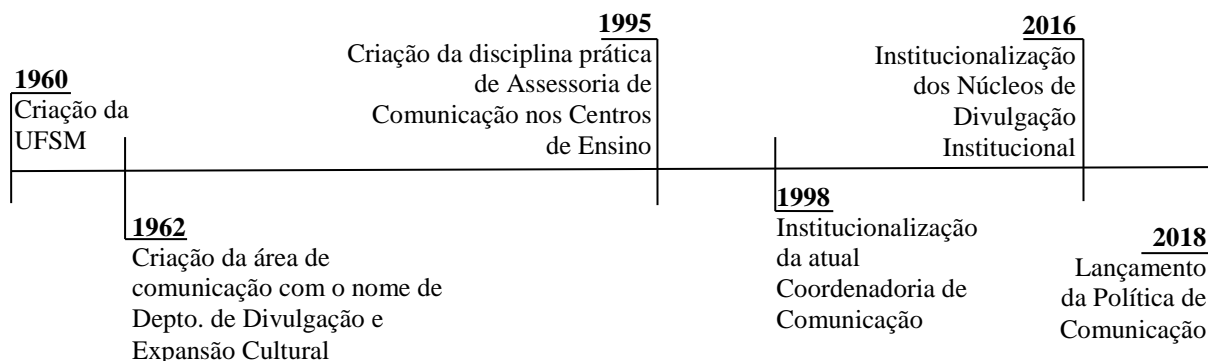
Em 1981, foi criada a Editora UFSM e em 1987 o DEDI foi desativado, ficando a Rádio Universidade AM e a Seção de Divulgação sob supervisão da Pró-Reitoria de Extensão. A Imprensa Universitária ficou a cargo da Pró-Reitoria de Administração e os setores Fotográfico e de Relações Públicas foram criados e vinculados ao Gabinete do Reitor.

Em 1995, uma iniciativa do Curso de Comunicação Social implantou um plano piloto de assessorias de comunicação junto aos centros de ensinos e à administração da UFSM com o objetivo de descentralizar as ações de comunicação da Universidade (BARICHELLO, 2001). Desde 2016, uma resolução (nº 013/2016) nomeou esses espaços de Núcleos de Divulgação Institucional, onde além das assessorias desenvolvidas pelos estudantes, atuam servidores técnico-administrativos, alguns sem formação ou cargo em comunicação. Em 1997, foi criada a Agência de Comunicação Integrada (FACOS Agência) junto aos cursos de Comunicação Social.

A atual Coordenadoria de Comunicação Social foi instituída em 1998, ligada ao Gabinete do Reitor (UFSM, 1998). Atualmente, o setor abrange a Rádio Universidade AM, a Rádio UniFM (lançada em 2018), a TV Campus e a Agência de Notícias – responsável pelo site, mídias sociais digitais, assessoria de imprensa e pela Revista *Arco* (jornalismo científico e cultural). Os setores são descritos em profundidade no Quadro 10.

A partir de 2011, de acordo com o Plano de Gestão 2010-2013, a Coordenadoria de Comunicação Social passou a atender aos interesses de toda a comunidade acadêmica e a priorizar a potencialização do diálogo entre a Universidade e suas unidades com públicos mais abrangentes nos âmbitos local, regional, nacional e internacional. Naquele ano, identificou-se a necessidade de incorporar o setor ao processo de gestão da UFSM, constituindo-a, efetivamente, como área estratégica. Em 2018, a UFSM lançou sua Política de Comunicação. A Figura 7 apresenta uma linha do tempo resumida da história da comunicação na Universidade.

Figura 7 – Linha do tempo resumida da história comunicação na Universidade



Fonte: elaborado pela autora (2018).

É importante apresentar o que os documentos oficiais da Universidade regem sobre a estrutura e os processos comunicacionais da instituição. Iniciando pelo Estatuto da Universidade, atualizado de acordo com a Portaria nº 156/2014, um dos objetivos fundamentais da UFSM é “transmitir o saber por meio do ensino, de publicações e/ou de outras formas de comunicação” (UFSM, 2014, p. 4). O Estatuto deixa bem claro o papel de comunicação científica da Universidade.

O Regimento Interno da UFSM, aprovado pelo Parecer 031/2011 da Comissão de Legislação e Regimentos do Conselho Universitário e pela Resolução nº 006/2011, prevê em seu Art. 25 a Coordenadoria de Comunicação Social como órgão executivo da administração superior que, de acordo com o Art. 31, compete:

- I – executar os serviços de rádio, televisão, comunicação institucional e produção de notícias;
- II – estabelecer a política global de comunicação para a Instituição;
- III – facilitar a ação dos veículos de comunicação na busca de informações sobre a Universidade e manter constante relacionamento com a imprensa local, regional e nacional;
- IV – dar apoio aos eventos científicos, educacionais e culturais que se realizem na Instituição; e
- V – informar a sociedade sobre os fatos e acontecimentos ocorridos na UFSM (UFSM, 2011, p.13).

O Regimento traz mais questões gerais de divulgação, citando apenas a comunicação institucional entre as prioridades. Além disso, em seu inciso IV, cita o apoio a eventos científicos, educacionais e culturais, o que atualmente não é executado pela Coordenadoria de

Comunicação, ficando a cargo, em partes, da Coordenadoria de Cultura e Eventos, alocada na Pró-Reitoria de Extensão (PRE).

O Relatório de Avaliação Interna 2016 apresenta a percepção do público quanto aos canais de comunicação da Universidade na dimensão “Comunicação com a Sociedade”. O documento é elaborado com vistas ao cumprimento da Lei nº 10.861/2004 com o intuito de apresentar os resultados da Pesquisa de Autoavaliação aplicada junto à comunidade universitária no ano de 2016, bem como, as ações desenvolvidas pelas Comissões Setoriais de Avaliação (CSA) e pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) ao longo do ano de 2016.

Quanto aos canais de comunicação interna, 49,98% dos respondentes consideram “excelentes” ou “bons” estes canais, enquanto que 32,99% consideram “regulares” e 11,56% afirmam ser “ruins” ou “péssimos”. Quanto aos canais de comunicação com a comunidade externa, 42,99% consideram “excelentes” ou “bons”, 35,25% afirmam ser “regulares” e, por fim, 13,70% avaliam como “ruins” ou “péssimos” (UFSM, 2016a). Percebe-se que praticamente metade do público está insatisfeito com os canais de comunicação (tanto internos quanto externos).

Nos planos de ação descritos na Avaliação, a comunicação é citada pela Comissão do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) para divulgação de seus projetos pedagógicos de cursos; pela Comissão do Centro de Educação Física (CEFD) para a manutenção de seu site e suas redes sociais; e pela Comissão do Colégio Politécnico visando à formalização de uma Assessoria de Comunicação da unidade. Além disso, a Comissão do campus de Frederico Westphalen propõe uma Assessoria de Comunicação para a divulgação de eventos e bolsas relacionadas aos cursos ofertados no campus (uma Relações Públicas foi nomeada lá em 2017); já a Comissão do campus de Palmeira das Missões sugere ações de divulgação nos canais de comunicação externos e uma maior integração com o Diretório Central de Estudantes (DCE) e com os diretórios acadêmicos (uma profissional de Relações Públicas também foi nomeada lá em 2017). A Comissão do Núcleo de Tecnologias Educacionais (NTE) propõe elaborar um projeto de Assessoria de Comunicação para o órgão.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026 é o Planejamento Estratégico da UFSM, composto por um conjunto de 45 objetivos a serem alcançados até 2026. O plano foi elaborado a partir das contribuições coletadas junto à comunidade, tendo como pano de fundo o Plano Nacional de Educação (PNE), o Plano Plurianual do Governo Federal (PPA) e os resultados de análises realizadas internamente na Instituição. As contribuições da comunidade foram feitas a partir de um processo de consulta baseado em

sete desafios institucionais: Internacionalização; Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; Inclusão social; Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; Modernização e desenvolvimento organizacional; Desenvolvimento local, regional e nacional; Gestão ambiental. O documento apresenta o termo “comunicação” nas Diretrizes das Políticas Institucionais:

planejamento e avaliação institucional; governança, controle interno e gestão de riscos; organização administrativa; gestão de pessoas; gestão orçamentária; tecnologia de informação; assistência estudantil; infraestrutura; gestão ambiental; comunicação, acessibilidade; inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologias (UFSM, 2016, p. 6).

Em sua análise ambiental, o PDI coloca a comunicação interna como uma das fraquezas identificadas na Universidade. Já no Perfil Institucional, no item “Inovação, empreendedorismo e transferência de tecnologia”, o texto aponta que “possuir uma estratégia de comunicação, divulgação e visibilidade para suas ações de propriedade intelectual, empreendedorismo e transferência de tecnologia” (UFSM 2016, p. 70) é muito importante para a instituição. Quanto aos desafios, a comunicação é citada em quatro deles, conforme mostra o Quadro 9.

Quadro 9 – Inserção da comunicação nos desafios organizacionais do PDI

(continua)

DESAFIO	DIMENSÃO	MENÇÕES À COMUNICAÇÃO
Desafio 3 – Inclusão Social	Processos	Um dos objetivos visa a aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional, considerando a acessibilidade para pessoas com deficiência. Em consonância, a comunidade universitária sugeriu para este mesmo desafio “proporcionar acessibilidade ampla nos meios de comunicação da UFSM (site, Portal do Aluno, Portal da Biblioteca, TV Campus)” (UFSM, 2016, p. 110).
Desafio 4 – Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia	Processos	Prevê a “melhoria da comunicação institucional, como forma de melhor divulgar o conhecimento produzido na instituição” (UFSM, 2016, p. 111).
Desafio 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional	Processos	Um dos objetivos propõe a melhoria da comunicação institucional. Algumas das contribuições da comunidade universitária neste aspecto são “desenvolver plano de comunicação institucional que promova a comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica” e “buscar a estruturação de um setor de comunicação por campi” (UFSM, 2016, p. 120).

(conclusão)

DESAFIO	DIMENSÃO	MENÇÕES À COMUNICAÇÃO
Desafio 6 – Desenvolvimento Local, Regional e Nacional	Processos	Contempla a busca pela melhoria da comunicação institucional, considerando a realidade multicampi e os diferentes níveis de ensino. “Estabelecer um canal de comunicação com a comunidade com vistas a identificar as necessidades regionais e disseminar o conhecimento produzido em Santa Maria e nas regiões em que se inserem os campi fora de sede” é uma das contribuições da comunidade universitária para este tópico (UFSM, 2016, p.126).

Fonte: elaborado pela autora (2018) com base no PDI (UFSM, 2016).

Além disso, o PDI já indicava que a Política de Comunicação deveria articular os diferentes setores que compõem a comunicação da UFSM, considerando a comunicação pública; a comunicação administrativa; a comunicação institucional; a comunicação e divulgação científica, tecnológica e artística; a autonomia editorial; a convergência dos meios; a sustentabilidade e a acessibilidade; bem como a profissionalização da área. É importante para este trabalho destacar o que o PDI prevê como profissionalização da área:

a implementação de uma política de comunicação com caráter institucional requer a existência de uma estrutura administrativa que tenha autonomia, respaldo e representatividade suficientes para elaborar e executar um plano de caráter institucional. A elaboração e implementação de um planejamento estratégico de comunicação é fundamental e, para isso, a estrutura administrativa deve ter um caráter de profissionalização, com equipe especializada na área e que tenha os conhecimentos técnicos necessários para condução do plano (UFSM, 2016, p. 187).

Para tanto, o PDI sugeriu a criação da comissão temática da Política de Comunicação, a qual trabalhou para a criação e aprovação do documento entre os anos de 2016 e 2018. O acesso à informação e à comunicação aparece também como item importante nas diretrizes da Política de Acessibilidade, que prevê o uso de diversas tecnologias para tornar a comunicação entre as pessoas e também os veículos de comunicação da Universidade acessíveis.

Em 2018, a Política de Comunicação foi lançada na Universidade. Ela prevê como objetivos da área de Comunicação da UFSM:

- I. promover o diálogo entre instituição e seus variados públicos;
- II. dar visibilidade às suas ações de ensino, pesquisa e extensão;
- III. buscar legitimidade institucional perante a sociedade;
- IV. reconhecer, fomentar e tornar visível o capital intelectual e social da Instituição em prol do desenvolvimento da sociedade;

V. profissionalizar a atividade de Comunicação da UFSM (UFSM, 2018).

Além disso, a Política prevê como princípios de Comunicação o interesse público; o diálogo; a transparência; a pluralidade; a integração da Comunicação Pública às atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFSM; a sustentabilidade e a acessibilidade. Ainda rege sobre a abrangência da área, contemplando aspectos de: a) Ecossistema Comunicativo e fluxos de comunicação da Universidade com seus públicos; b) Comunicação Pública, incluindo temas institucionais e de gestão, prestação de contas e utilidade pública, bem como divulgação científica, tecnológica e artística; c) Comunicação Organizacional que abrange as comunicações institucional, interna, administrativa e científica; d) Convergência (conexão) das atividades de comunicação; e) Comunicação Acessível, atendendo às leis e princípios de acessibilidade (UFSM, 2018).

Quanto à gestão de comunicação da Universidade, a Política (UFSM, 2018) reconhece institucionalmente:

- Unidades de Assessoramento Institucional e de Gestão – representado pelos Núcleos de Divulgação Institucional das Unidades Universitárias e Assessoria de Comunicação do Gabinete do Reitor;
- Unidades de Produção Pedagógica – equivalente aos laboratórios e atividades relacionadas aos Departamentos de Ciências da Comunicação (campi Santa Maria e Frederico Westphalen) e seus cursos de Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Produção Editorial;
- Unidades de Produção e Veiculação de Conteúdos – ou seja, a Coordenadoria de Comunicação e seus núcleos de Rádios (Universidade AM e UniFM), TV Campus e Agência de Notícias;
- Áreas Convergentes – outras áreas da Universidade que contribuem com a comunicação, como: Sistemas de Informação (Centro de Processamento de Dados, Comitê Gestor de Tecnologia de Informação e Comunicações, Unidades de Tecnologia de Informação dos Centros de Ensino e Pró-Reitoria de Planejamento); Acessibilidade (Coordenadoria de Ações Educacionais); Documentação (Direção de Arquivo Geral e Departamento de Arquivologia); Internacionalização (Secretaria de Apoio Internacional); Departamentos de Desenho Industrial e Turismo; Educação a Distância (Núcleo de Tecnologia Educacional e e-Tec); Transparência e Acesso à Informação (Ouvidoria, Serviço de Informação ao Cidadão e Pró-Reitoria de Planejamento); Coordenadoria de Cultura e Apoio a Eventos da Pró-Reitoria de

Extensão; Imprensa Universitária e Ciência da Informação (Sistema de Bibliotecas da UFSM).

Além disso, a Política (UFSM, 2018) sanciona a criação da Unidade de Comunicação Integrada e do Comitê da Política de Comunicação.

As Unidades de Produção e Veiculação de Conteúdo equivalem à Coordenadoria de Comunicação Social, composta por uma Secretaria Administrativa; duas rádios (Rádio Universidade AM e Rádio UniFM); TV Campus e uma Agência de Notícias responsável pelo portal da UFSM, redes sociais digitais, assessoria de imprensa e pela Revista *Arco*, conforme representado no Quadro 10. Competem aos veículos a produção e a veiculação de conteúdos de comunicação pública, organizacional e científica, além do relacionamento com os diversos públicos da UFSM (UFSM, 2018). Os processos destes setores foram mapeados pelo Grupo de Modernização Administrativa da UFSM, conforme apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 – Descrição dos servidores, funções e processos mapeados das Unidades de Produção e Veiculação de Conteúdo

(continua)

SECRETARIA ADMINISTRATIVA DA COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO	
Servidores	1 coordenadora (professora de Comunicação) * 1 assistente administrativa 1 auxiliar administrativo 1 sonoplasta 1 administrador
Principais Funções	Administração da Coordenadoria como um todo; coordenação das reuniões de pauta semanais dos veículos; administração de contratos de terceiros e de aluguel de equipamentos.
Processos Mapeados	Gestão da comunicação institucional: avaliação de como a Universidade se posiciona nas questões de política institucional perante fatos internos e públicos; controle do tratamento da informação; coordenação de reuniões de pauta semanais, definindo as prioridades de cobertura semanal e a linha editorial; planejamento estratégico da Coordenadoria.
Problemas identificados	A TV precisa ser digitalizada; há limitação em relação aos sistemas que o CPD utiliza; falta de uma página e/ou aplicativo para a Rádio da UFSM; estrutura de internet precária; recursos humanos aquém do necessário; TV possui um cinegrafista apenas; outra Rádio foi criada sem aumentar o número de servidores; cargos da Rádio não permitem mais fazer concurso; dificuldades de gestão dos recursos humanos e de relacionamento entre os servidores.

(continuação)

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS	
Servidores	4 jornalistas* 1 relações públicas*
Principais Funções	Cobertura de atividades de ensino, pesquisa e extensão; atualização do site e redes sociais; produção da revista impressa e digital <i>Arco</i> ; atendimento e envio de conteúdo para a imprensa.
Processos Mapeados	- Assessoria de Imprensa: monitoramento das notícias que fazem referência à UFSM para atualização do <i>UFSM na Mídia</i> ; filtragem e envio das pautas da UFSM para a imprensa externa; atendimento à imprensa. - Mídias Sociais: planejamento de mídias sociais incluindo demandas de todos os setores; geração de <i>posts</i> com notícias do site e acompanhamento da sua repercussão; compartilhamento do conteúdo de outras páginas da UFSM; atualização e monitoramento do <i>Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn</i> . - Site/portal da UFSM: produção de notícias por iniciativa da Agência ou por solicitação de outros setores; edição e padronização de textos enviados para publicação. - Produção e divulgação da Revista <i>Arco</i> : seleção de possíveis pautas, processo de produção, edição, publicação, divulgação e mensuração de resultados.
Problemas identificados	Falta de <i>softwares</i> adequados; infraestrutura da revista <i>Arco</i> separada da Agência e precária; demora na conclusão do prédio da Comunicação; instabilidade da internet no prédio da Reitoria; falta de profissional de fotografia e área gráfica; falta de uma relações públicas para organizar a Assessoria de Imprensa (a estrutura é formada por dois bolsistas); a Assessoria de Imprensa estar concentrada dentro da Agência de Notícias; pedidos de publicação no site com informações incompletas; dificuldade de encontrar pesquisadores dispostos a divulgar suas pesquisas; poucas pessoas trabalhando; problemas na diagramação e na impressão da revista; falta de equipamentos; desvalorização da revista <i>Arco</i> como ferramenta de divulgação dos pesquisadores; iminente ameaça de fechamento da revista.
TV CAMPUS	
Servidores	1 diretor de produção* 1 programador visual* 1 relações públicas* 1 roteirista* 1 operador de câmera 1 técnico audiovisual 2 jornalistas*
Principais Funções	Cobertura de atividades de ensino, pesquisa e extensão; produção de conteúdo audiovisual para inserção na programação da TV.
Processos Mapeados	Cobertura jornalística de eventos e atividades institucionais: ocorre por solicitação das unidades, para divulgação de projetos, para informação institucional, pesquisas em sites ou outras emissoras; formulação do audiovisual e posterior inclusão na programação da TV.
Problemas identificados	Falta de estrutura, de pessoal (apenas um cinegrafista), equipamentos e material de consumo; necessidade de transmitir em formato digital; demora na conclusão do prédio da Comunicação; dificuldades técnicas; instabilidade na gestão; dificuldade com as redes sociais; confusão entre uso pessoal e uso institucional da TV.

(conclusão)

RÁDIOS UNIVERSIDADE AM E UNIFM	
Servidores	1 diretor de programa* 1 diretor de som* 1 locutor 1 técnico em audiovisual 3 programadores de rádio e televisão 4 jornalistas* 5 sonoplastas
Principais Funções	Produção de conteúdo de áudio para inserção na programação das Rádios AM e FM.
Processos Mapeados	Gestão das Rádios: definição dos programas das duas emissoras (AM e FM) de acordo com as identidades das marcas; definição de questões de sonoridade e técnica; definição da programação diária.
Problemas identificados	Baixo número de funcionários; necessidade de produtores e jornalistas; problemas de relacionamentos; remoções sem reposição; problemas em relação ao espaço físico.

Fonte: elaborado pela autora (2018) com base nas planilhas de diagnóstico 5W2H e MASP (Anexos C a G) e relatório de cargos obtidos junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Anexo I).

* Cargos que exigem formação superior em Comunicação Social ou Desenho Industrial.

As Unidades de Assessoramento Institucional e de Gestão cumprem o papel de fazer a divulgação e a comunicação das unidades universitárias, como Reitoria, centros de ensino, colégios e campi. Suas funções são, em muitos casos, executadas por estudantes da disciplina de Assessoria de Relações Públicas do curso de Relações Públicas. O Quadro 11 apresenta os servidores e as principais funções desses Núcleos. Os processos ainda não foram mapeados e formalmente identificados.

Quadro 11 – Descrição dos servidores e principais funções das Unidades de Assessoramento Institucional e de Gestão

(continua)

GABINETE DO REITOR	
Servidores	1 assessora (professora de Jornalismo) * 1 jornalista* 1 revisor de texto* 1 relações públicas*
Principais Funções	Planejamento de comunicação do setor; atualização do site e redes sociais do setor; atendimento à imprensa; organização de eventos; campanhas de comunicação.

(continuação)

CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN	
Servidores	1 relações públicas* 1 programador visual* 1 sonoplasta 1 produtor audiovisual
Principais Funções	Planejamento de comunicação do setor; atualização do site e redes sociais do setor; atendimento à imprensa; organização de eventos; campanhas de comunicação.
CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES	
Servidores	1 relações públicas*
Principais Funções	Planejamento de comunicação do setor; atualização do site e redes sociais do setor; atendimento à imprensa; organização de eventos; campanhas de comunicação.
CAMPUS DE CACHOEIRA DO SUL	
Servidores	1 assistente em administração (formada em Jornalismo)**
Principais Funções	Planejamento de comunicação do setor; atualização do site e redes sociais do setor; atendimento à imprensa; organização de eventos; campanhas de comunicação.
COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL DE SANTA MARIA (CTISM)	
Servidores	1 professor nível básico, técnico e tecnológico
Principais Funções	Planejamento de comunicação do setor; atualização do site e redes sociais do setor; atendimento à imprensa; organização de eventos; campanhas de comunicação.
CENTRO DE TECNOLOGIA (CT)	
Servidores	1 relações públicas*
Principais Funções	Planejamento de comunicação do setor; atualização do site e redes sociais do setor; atendimento à imprensa; organização de eventos; campanhas de comunicação.
CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS (CCNE)	
Servidores	1 relações públicas*
Principais Funções	Planejamento de comunicação do setor; atualização do site e redes sociais do setor; atendimento à imprensa; organização de eventos; campanhas de comunicação.
CENTRO DE EDUCAÇÃO (CE)	
Servidores	1 técnica em assuntos educacionais 1 copeira
Principais Funções	Planejamento de comunicação do setor; atualização do site e redes sociais do setor; atendimento à imprensa; organização de eventos; campanhas de comunicação.
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE (CCS)	
Servidores	1 secretário executivo
Principais Funções	Planejamento de comunicação do setor; atualização do site e redes sociais do setor; atendimento à imprensa; organização de eventos; campanhas de comunicação.
CENTRO DE ARTES E LETRAS (CAL)	
Servidores	1 assistente em administração (formado em Desenho Industrial)**
Principais Funções	Planejamento de comunicação do setor; atualização do site e redes sociais do setor; atendimento à imprensa; organização de eventos; campanhas de comunicação.
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS (CCR)	
Servidores	1 assistente em administração (formada em Relações Públicas)**
Principais Funções	Planejamento de comunicação do setor; atualização do site e redes sociais do setor; atendimento à imprensa; organização de eventos; campanhas de comunicação.
CENTRO DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS (CEFD)	
Servidores	Ninguém
Principais Funções	Planejamento de comunicação do setor; atualização do site e redes sociais do setor; atendimento à imprensa; organização de eventos; campanhas de comunicação.
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS (CCSH)	
Servidores	1 programador visual* 1 relações públicas*
Principais Funções	Planejamento de comunicação do setor; atualização do site e redes sociais do setor; atendimento à imprensa; organização de eventos; campanhas de comunicação.

(conclusão)

COLÉGIO POLITÉCNICO	
Servidores	1 professor nível básico, técnico e tecnológico
Principais Funções	Planejamento de comunicação do setor; atualização do site e redes sociais do setor; atendimento à imprensa; organização de eventos; campanhas de comunicação.

Fonte: elaborado pela autora (2018) com base em observação direta e pesquisa no site ufsm.br.

* Cargos que exigem formação superior em Comunicação Social ou Desenho Industrial.

** O cargo não exige, mas o servidor possui formação superior em Comunicação Social ou Desenho Industrial.

As Unidades de Produção Pedagógica, descritos no Quadro 12, são representadas pelas

atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, com coordenação e/ou orientação de docentes e/ou técnicos com formação na área de Comunicação Social, atendendo às demandas de Comunicação, através de fluxos descentralizados, desenvolvidas nos laboratórios didáticos dos Departamentos de Ciências da Comunicação do Campus Sede e do Campus de Frederico Westphalen (UFSM, 2018).

Quadro 12 – Descrição dos servidores e principais funções dos Núcleos de Produção Pedagógica

(continua)

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – CAMPUS SANTA MARIA	
Servidores	31 professores*
Principais Funções	Responsável pelos cursos de graduação de Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Produção Editorial e pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação.
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN	
Servidores	24 professores*
Principais Funções	Responsável pelos cursos de graduação de Jornalismo e Relações Públicas.
FACOS AGÊNCIA	
Servidores	2 professores de Publicidade e Propaganda* 1 assistente em administração
Principais Funções	Busca simular uma estrutura organizacional dividida em setores como atendimento, planejamento, redação e direção de arte. Busca aproximar as práticas laboratoriais da realidade do mercado, trabalhando com clientes reais (vinculados à UFSM ou sem fins lucrativos) para os quais realiza trabalhos da área de Publicidade e Propaganda (planejamentos, criação e produção de campanhas).

(continuação)

ESTÚDIO 21	
Servidores	1 professor de Publicidade e Propaganda* 1 sonoplasta 1 operador de câmera 1 técnico em audiovisual 1 editor de imagem 1 diretor de produção*
Principais Funções	Atende as necessidades de produção audiovisual da Faculdade de Comunicação Social, incluindo planejamento, captação, produção, edição e finalização de materiais de áudio, vídeo e digitais, além de pesquisa inerente à área.
LABORATÓRIO DE RELAÇÕES PÚBLICAS (LARP)	
Servidores	1 professora de Relações Públicas*
Principais Funções	Apoia e desenvolve atividades de ensino, extensão e pesquisa na área de Assessoria de Relações Públicas e de Produção Audiovisual para Relações Públicas, atendendo prioritariamente as disciplinas curriculares que representam tais temas.
AGÊNCIA DE RELAÇÕES PÚBLICAS (AGERP)	
Servidores	1 professora de Relações Públicas*
Principais Funções	Espaço de experimentação na área de relações públicas, especialmente no gerenciamento de ações culturais, relacionamento com a imprensa e promoção de eventos institucionais.
LABORATÓRIO EXPERIMENTAL DE JORNALISMO (LEX)	
Servidores	1 professora de Jornalismo* 1 diretor de imagem* 1 administrador
Principais Funções	Proporciona práticas jornalísticas aliando ferramentas de produção de conteúdo para audiovisual, web, impresso, digital, rádio e TV.
EDITORA PE.COM	
Servidores	1 professora de Produção Editorial*
Principais Funções	Atende a demandas de publicações e atividades de incentivo à leitura em instâncias dentro e fora da UFSM, sejam elas provenientes do ensino, pesquisa ou extensão.
EDUMIX – EDITORA ABERTA	
Servidores	1 professora de Produção Editorial*
Principais Funções	Volta-se à produção editorial colaborativa de materiais de ensino, aprendizado e pesquisa sobre temáticas curriculares ou transversais em diferentes suportes tecnológicos, que estão sob domínio público, ou estão licenciados de maneira aberta, permitindo que sejam utilizados e remixados.
LABORATÓRIO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO EM PRODUÇÃO EDITORIAL (LAPPE)	
Servidores	1 professor de Produção Editorial*
Principais Funções	Configura-se como ambiente de experimentação laboratorial, de modo a capacitar o aluno para a prática editorial a partir da atuação em disciplinas e projetos de ensino, pesquisa e extensão.
LABORATÓRIO DE PESQUISA E PRODUÇÃO DE PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS (PUBLICA)	
Servidores	1 professora de Produção Editorial*
Principais Funções	Propicia, a partir de experiências laboratoriais, orientadas por docentes, oportunidades de aprendizagem sobre a prática profissional na área da Comunicação Científica.
GABINETE DE LEITURA ADELMO GENRO FILHO	
Servidores	1 professora de Produção Editorial*
Principais Funções	Configura-se como uma espécie de biblioteca dos cursos de Comunicação da UFSM. Disponibiliza seu acervo para consulta e empréstimo, possui trabalhos de conclusão de curso e produções acadêmicas dos quatro cursos de Comunicação.

(conclusão)

AGÊNCIA DA HORA (CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN)	
Servidores	1 professora de Jornalismo*
Principais Funções	Laboratório de produção e distribuição de conteúdo jornalístico multimídia e multiplataforma. Para além de seu viés noticioso/factual, propõe-se o incentivo à produção experimental de conteúdos jornalísticos de caráter analítico/interpretativo que mantenham o foco local/regional, mas por meio de sua articulação com linguagens, formatos e mídias de caráter inovador.

Fonte: elaborado pela autora (2018) com base em observação direta e pesquisa no site ufsm.br.

* Cargos que exigem formação superior em Comunicação Social ou Desenho Industrial.

A Unidade de Comunicação Integrada, recém-criada, conta com uma professora de Relações Públicas, uma relações públicas e um jornalista. Tem como objetivo “articular e acompanhar a execução do Planejamento Estratégico de Comunicação, de forma integrada com todo o ecossistema de Comunicação da UFSM” (UFSM, 2018).

As Áreas Convergentes desenvolvem atividades complementares às de comunicação na Universidade. “Contemplam-se nesta Política de Comunicação as áreas convergentes existentes na estrutura da UFSM que, conforme demandas, poderão elaborar Resoluções específicas, em processo coletivo e dialógico com o Comitê da Política de Comunicação” (UFSM, 2018). O Quadro 13 apresenta os servidores e as principais funções dos setores considerados convergentes.

Quadro 13 – Descrição dos servidores e principais funções das Áreas Convergentes

(continua)

CENTRO DE PROCESSAMENTO DE DADOS (CPD)	
Servidores	1 engenheiro 1 assistente de TI 1 contador 2 assistentes administrativos 2 auxiliares administrativos 13 técnicos de TI 36 analistas de TI
Principais Funções	Provê serviços e soluções de tecnologia de informação e comunicação que contribuam para que a UFSM cumpra seus objetivos institucionais, de modo sustentável, com eficiência e qualidade.

(continuação)

COORDENADORIA DE PLANEJAMENTO INFORMACIONAL DA PRÓ-REITORIA DE PLANEJAMENTO (PROPLAN)	
Servidores	1 assistente administrativa 1 administradora 1 analista de TI
Principais Funções	Coleta, analisa e provê informações gerenciais para a tomada de decisão; planeja e operacionaliza a obtenção de variáveis necessárias à geração de indicadores; consolida mecanismos de recuperação e tratamento de informação; mantém atualizados os bancos de dados sob a responsabilidade da Proplan; supervisiona a constante atualização dos bancos de dados; presta informações estatísticas a órgãos governamentais e outras instituições/empresas; atende o Serviço de Informação ao Cidadão.
COORDENADORIA DE AÇÕES EDUCACIONAIS (CAED)	
Servidores	2 professoras de Educação Especial 1 secretária executiva 1 assistente administrativo 1 pedagoga 1 técnica em assuntos educacionais 2 psicólogos 14 tradutores intérpretes de Libras
Principais Funções	Presta serviços de acessibilidade, apoio à aprendizagem e ações afirmativas sociais, étnico-raciais e indígenas.
SECRETARIA DE APOIO INTERNACIONAL (SAI)	
Servidores	1 professor 2 secretárias administrativas 2 administradoras 1 assistente administrativo 2 tradutoras e intérpretes de Língua Inglesa
Principais Funções	Atende a demanda institucional para estabelecimento de acordos internacionais com instituições de ensino, pesquisa e extensão; apresenta a UFSM como destino de estudo e pesquisa à comunidade acadêmica internacional, fomentando a vinda de alunos, professores e técnico-administrativos estrangeiros; orienta sobre os convênios existentes, as possibilidades de mobilidade acadêmica internacional e os cursos oferecidos pelas universidades estrangeiras conveniadas.
DEPARTAMENTO DE DESENHO INDUSTRIAL	
Servidores	18 professores*
Principais Funções	Responsável pelo curso de graduação de Desenho Industrial.
NÚCLEO DE TECNOLOGIA EDUCACIONAL (NTE)	
Servidores	1 analista de TI 1 técnico de TI 1 secretário executivo 1 pedagogo 2 administradores 2 professores 2 técnicos em assuntos educacionais 3 assistentes administrativos
Principais Funções	Executa as políticas definidas pelas instâncias competentes da UFSM, conforme estatuto e/ou regimento, nas modalidades educacionais mediadas por tecnologias em cursos de ensino básico, profissionalizante, graduação, programas de extensão, atuando como agente de inovação dos processos de ensino-aprendizagem, bem como no fomento à incorporação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) aos projetos pedagógicos da UFSM.
REDE E-TEC	
Servidores	6 coordenadores de polo 6 tutores presenciais 8 professores
Principais Funções	Visa à ampliação da oferta de ensino profissional e tecnológico à distância por meio de cursos gratuitos.

(continuação)

DEPARTAMENTO DE TURISMO	
Servidores	1 assistente administrativo 8 professores
Principais Funções	Responsável pelo curso de graduação em Turismo.
OUIDORIA	
Servidores	1 assistente administrativo (ouvidor) 1 secretário executivo
Principais Funções	É um canal de interação e mediação entre a sociedade em geral e a gestão da UFSM. Através dela, se estabelece um diálogo e uma comunicação ágil e direta, visando canalizar a uma solução os interesses da sociedade em geral, manifestos na forma de denúncias, reclamações, sugestões e, também, elogios, referentes aos serviços prestados pela instituição.
DIREÇÃO DE ARQUIVO GERAL (DAG)	
Servidores	1 auxiliar administrativo 1 contínuo 1 técnico em arquivo 2 técnicos em microfilmagem 8 assistentes administrativos 16 arquivistas
Principais Funções	Tem a finalidade de coordenar o sistema de arquivos e desenvolver a política de gestão arquivística da Universidade, mantendo sob custódia documentos de caráter permanente, oriundos das atividades dos órgãos administrativos e das unidades de ensino, pesquisa e extensão que compõem a Universidade.
DEPARTAMENTO DE ARQUIVOLOGIA	
Servidores	12 professores
Principais Funções	Responsável pelo curso de graduação em Arquivologia.
SERVIÇO DE INFORMAÇÃO AO CIDADÃO (SIC)	
Servidores	1 analista de TI
Principais Funções	Responde solicitações de informação via Lei de Acesso à Informação (LAI).
COORDENADORIA DE CULTURA E EVENTOS DA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO (PRE)	
Servidores	1 professora de Música 1 relações públicas* 2 assistentes administrativos
Principais Funções	Apoia a organização de eventos na Universidade; gerencia os espaços de eventos do campus sede; viabiliza a participação da UFSM em feiras e eventos externos.
IMPRESA UNIVERSITÁRIA	
Servidores	1 encadernador 1 linotipista 1 assistente administrativo 1 impressor 6 técnicos em artes gráficas
Principais Funções	Tem como finalidade principal o atendimento de serviços de impressão gráfica de toda a UFSM, tais como: serviço de impressão de provas, livros, revistas, jornais, cartazes, folders, convites, cadernos didáticos, capas diversas, cartões de visitas e papelaria geral.

(conclusão)

SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFSM	
Servidores	1 técnico em assuntos educacionais 1 assistente de aluno 2 administradores 2 vigilantes 6 recepcionistas 8 auxiliares administrativos 32 bibliotecários 37 assistentes administrativos
Principais Funções	Coloca à disposição da comunidade universitária a informação bibliográfica atualizada, de forma organizada, favorecendo o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão.

Fonte: elaborado pela autora (2018) com base em dados do site ufsm.br e relatório de cargos obtido junto à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

* Cargos que exigem formação superior em Comunicação Social ou Desenho Industrial.

A partir das perspectivas governamental, institucional e científica da comunicação pública, da análise dos documentos institucionais da UFSM e de sua estrutura, o processo escolhido para ser analisado neste estudo foi a Atualização do portal/site da UFSM, visando ampliar seu mapeamento, identificar problemas e propor melhorias nos fluxos desse processo. É o processo mais comum de comunicação em todas as IFES. Além disso, é um dos mais completos, uma vez que conta com a participação de todos os públicos para envio, consumo e *feedback* de informações, desde estudantes e servidores até a comunidade externa.

Para isso, além de análise documental, foram aplicadas sete entrevistas semiestruturadas com profissionais da Agência de Notícias e dos Núcleos de Divulgação Institucional durante os meses de setembro e outubro de 2018. As questões iniciais da entrevista reafirmam a importância desse processo na estrutura e na prática da comunicação pública na instituição.

Quando questionados sobre a importância da comunicação pública para a UFSM, os profissionais de comunicação que participaram deste estudo mencionaram principalmente as dimensões da comunicação governamental e da comunicação científica.

A comunicação pública é fundamental porque a UFSM é uma universidade pública e, portanto, uma autarquia e a comunicação pública é a maneira com que ela se comunica com a sociedade. Então, a partir disso, ela está comunicando serviços, ela está comunicando o ensino, a pesquisa, a extensão e ela também está prestando contas. Então, ela também está dando transparência para os processos que acontecem dentro da Universidade (Trecho de entrevista com Jornalista 2).

A Universidade, por ser um órgão público, uma Universidade Federal, tem um papel de bastante relevância no sentido de prestar contas para a comunidade, para a sociedade dos investimentos públicos que são feitos dentro da instituição. Então ela tem um papel de transparência tanto da parte da gestão, de questões administrativas,

de aplicação dos recursos públicos e também na questão da visibilidade da produção acadêmica e científica que acontece aqui dentro da Universidade. Todas as questões relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão são fundamentais, são as razões de existirmos (Trecho de entrevista com Jornalista 3).

Ainda, quando questionados sobre as prioridades de comunicação da UFSM, muitas questões são citadas, entre elas, a comunicação institucional, a transparência, a divulgação científica e a produção de conteúdo para o portal/site da UFSM:

A divulgação científica, que tem o papel de mostrar o avanço científico, o avanço feito em pesquisa e que vai retornar para a sociedade de alguma forma, e também, a questão da divulgação de caráter mais de transparência da administração em função da aplicação dos recursos públicos (Trecho de entrevista com Jornalista 3).

A comunicação, a produção de conteúdo que ela faz a partir do site hoje é um dos principais meios de comunicação que a Universidade tem para com os alunos, servidores, professores e também públicos em potencial que seriam, por exemplo, os potenciais alunos, os potenciais servidores, pessoas que estão procurando concursos. Então ele é um dos principais meios. E o site, a partir daí a gente tem uma comunicação que se dá por notícias ou também que se dá a partir até mesmo de eventos, editais, vídeos e áudios (Trecho de entrevista com Jornalista 2).

Além desses, foram citados como desafios de comunicação da UFSM questões como: assessoria de imprensa, comunicação interna, planejamento estratégico de comunicação, mídias sociais e comunicação dirigida. A seguir, é apresentado o mapeamento do processo de atualização do portal/site de notícias da UFSM tal como acontece no momento e, também, incluindo os diversos setores que atuam no ecossistema de comunicação da Universidade.

4.3 MAPEAMENTO E ANÁLISE DO PROCESSO DE ATUALIZAÇÃO DO PORTAL/SITE

Desde julho de 2017, um grupo de trabalho denominado Grupo de Modernização Administrativa, alocado na Pró-Reitoria de Planejamento da UFSM, vem mapeando os processos de trabalho dos órgãos ligados à administração central da Universidade, entre eles, a Coordenadoria de Comunicação e, por consequência, a Agência de Notícias. Um dos processos mapeados foi a Atualização do portal/site a partir de uma planilha de diagnóstico 5W2H e MASP (Anexo C) e de um Formulário de Mapeamento de Processos (Anexo D). No Formulário do Mapeamento de Processos, foram registrados como *inputs*, ou seja, entradas no processo, apenas o recebimento e a formulação de notícias. Por meio de entrevista semiestruturada realizada com dois jornalistas da Agência de Notícias, a descrição desse

recebimento de informações pôde ser mais detalhada. Sobre quem envia as notícias, o Jornalista 1 afirma que o conteúdo chega das unidades universitárias, via Direção, Núcleos de Divulgação Institucional, e também, muitas vezes, diretamente a partir de professores, pesquisadores, estudantes e servidores. Já o Jornalista 2 explica a rotina de recebimento de demandas por conteúdo:

A rotina foi estruturada durante muito tempo a partir dos e-mails. Existiam dois formulários no site “Mande sua notícia” e “Divulgue seu evento” e, para além disso, as notícias eram encaminhadas pelo e-mail. Então, muito do processo da publicação de notícias e eventos era a partir dali. [...]. Além disso, muita pauta chegava por ligações ou também a partir de reuniões com a Reitoria. Essas pautas vinham a partir da figura da Coordenadora de Comunicação, que é a pessoa que está no organograma acima da Agência, e que participa das reuniões com o reitor e com os pró-reitores. A partir daí, vinham pautas demandadas ou que a Coordenadora enxergava nas reuniões. Tem pautas que são levantadas pela equipe ao observar a rotina da Universidade, pautas levantadas a partir do calendário acadêmico, das reuniões do CEPE [Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão]... entram aí pautas institucionais, grandes eventos (Trecho de entrevista com Jornalista 2).

No Formulário, duas tarefas do processo foram registradas: 1) Seleção, edição e publicação de notícias no site institucional da UFSM; 2) Produção de reportagens para o site institucional da UFSM. Porém, por meio das entrevistas, percebe-se que o processo pode ser explicado com maior detalhamento:

A rotina é monitorar o e-mail notícias@ufm.br. Sempre tem alguém ali pra fazer essa seleção de notícias e a edição ou a redação ou encaminhar para a produção de reportagem a partir do que chega no e-mail. Na questão da procura espontânea por notícias, que a gente também faz, o jornalista que estiver ali identifica e encaminha os repórteres [estudantes bolsistas de Jornalismo] para irem atrás da informação e de entrevistas. Depois disso, o texto volta, é editado e publicado no site (Trecho de entrevista com Jornalista 1).

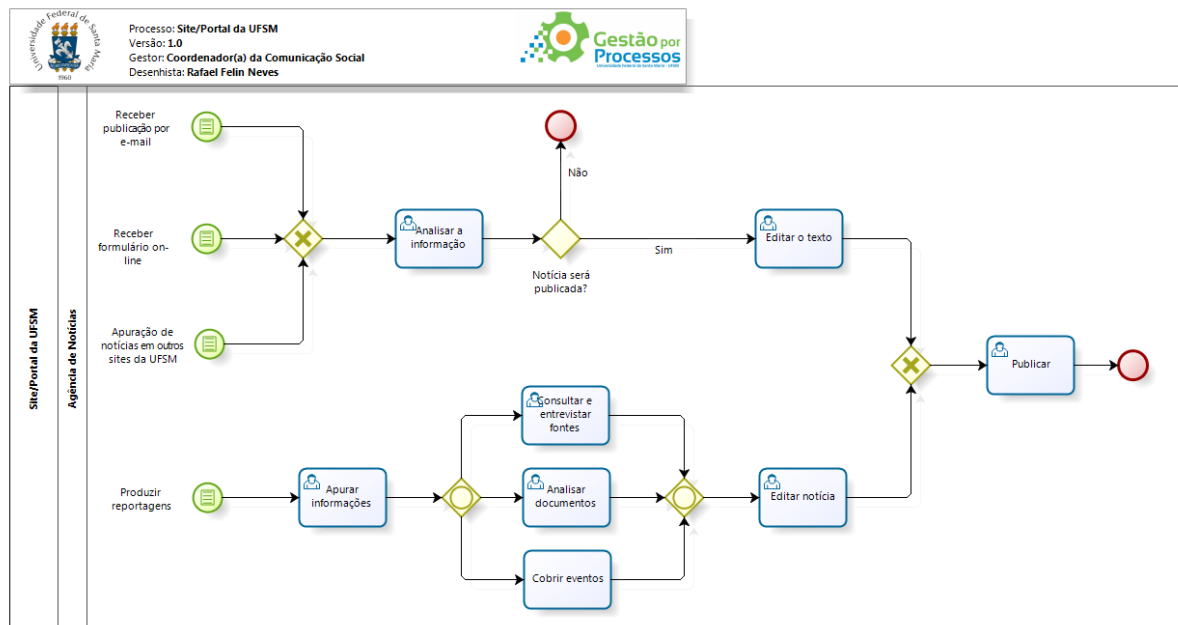
Ainda como *output* (saída do processo), o Formulário descreve a divulgação da notícia. Após a sua publicação no site, o processo pode dar início a outros processos como Atualização das Mídias Sociais e Assessoria de Imprensa (envio de conteúdo para veículos de comunicação externos). Quanto às mídias sociais, o Jornalista 2 afirma que avalia, entre as notícias publicadas no site, o que pode gerar engajamento (curtidas, comentários, compartilhamentos, *retweets*), pois de acordo com ele, nem tudo o que é de interesse público, pode ser interessante para as mídias sociais. Além disso, cada rede tem critérios específicos para postagem de conteúdo, algumas priorizam textos curtos, outras dependem de fotos ou vídeos.

Quanto à Assessoria de Imprensa, ambos os jornalistas contam que o processo está sendo revisto na Universidade. Porém, o Jornalista 2 explica como é a rotina atual da Agência de Notícias:

Ultimamente, a gente faz uma seleção de matérias que são publicadas no dia no site, então é visto aquilo que é relevante e que interessa pro público. A primeira filtragem é se é de interesse só pra públicos internos daqui: servidores técnicos e professores e alunos, esse material não vai para a imprensa. Em algumas ocasiões, tentamos trabalhar com a mídia especializada, quando a gente tem um bom material como passar por uma descoberta de um fóssil, que é um material exclusivo, é algo que aconteceu naquele momento ali e que vai demorar muito tempo para que ocorra de novo (Trecho de entrevista com Jornalista 2).

A seguir, a Figura 8 apresenta o processo de Atualização do portal/site da UFSM desenhado pelo Grupo de Modernização Administrativa da Universidade com base na planilha de diagnóstico 5W2H e MASP (Anexo C) e no Formulário Mapeamento de Processos (Anexo D).

Figura 8 – Processo de Atualização do portal/site da UFSM como ocorre atualmente



Fonte: Elaborado pelo Grupo de Modernização Administrativa da UFSM (2018) no *software Bizagi Modeler*.

De acordo com o processo mapeado, a Agência de Notícias recebe publicações por e-mail, por formulário online ou por meio de apuração em outros sites da UFSM; analisa a informação; decide se será publicada no portal. Se sim, edita e publica o texto. A equipe pode ainda produzir reportagens apurando informações a partir de consulta a fontes, análise de documentos e/ou cobertura de eventos. Então, edita e publica a notícia.

Nas entrevistas, ainda foi possível perceber que há uma relação de troca de pautas com a Revista *Arco* durante o processo, uma vez que a equipe editorial da Revista está alocada dentro da Agência de Notícias, núcleo responsável pela atualização do site. Nas palavras do Jornalista 2:

A *Arco* trabalha com jornalismo científico e cultural, portanto a gente passa algumas pautas que chegam até nós e que a gente entende que merecem ser aprofundadas e que têm mais o perfil da Revista, principalmente as mais científicas. Como uma pesquisa que precisa ser explicada de uma maneira mais ampla, mais contextualizada e que não vai ser entendida de uma forma assim tão breve, porque a gente lida mais com o factual (Trecho de entrevista com Jornalista 2).

As entrevistas ainda apontam que não há uma boa relação de troca e uma rotina estabelecida de produção de pautas conjuntas com a TV Campus ou com as Rádios Universidade AM e UniFM. Em poucos casos, demandados pela Coordenadora de Comunicação, como cobertura da votação para reitor (2017) e do *Descubra 2018* (evento estilo feira das profissões em que a Universidade expõe seus cursos e recebe diversos estudantes de escolas públicas e privadas), as equipes atuaram em conjunto.

Conforme citado nos *inputs* do processo pelo Jornalista 1, as notícias chegam pelos setores, servidores, estudantes e pelos Núcleos de Divulgação Institucional. De acordo com Marchiori (2008) e Kunsch (2003), é importante que as ações de comunicação sejam planejadas incluindo todos os profissionais de comunicação de uma instituição e todos devem contar a mesma história, por isso um dos objetivos deste trabalho é justamente incluir os Núcleos no mapeamento deste processo, uma vez que eles podem descentralizar o fluxo de informação, facilitando a comunicação com a comunidade universitária. Além disso, os profissionais que atuam nesses setores, alguns formados em Comunicação, atualizam os sites de suas unidades, os quais integram o portal³ da UFSM. Para o Jornalista 2, atualmente, há mais profissionais atuando nesses Núcleos, o que facilita esse diálogo, permite demandar informações e conhecer o que acontece em diversos espaços da Universidade.

³ Entende-se por portal um site que aglomera outros sites de mesmo domínio, ou seja ufsm.br

Nas Unidades, mesmo as que contam com profissionais de comunicação, os técnico-administrativos, docentes e estudantes mandam notícias ora para a Agência de Notícias, ora para o Núcleo de Divulgação Institucional.

Quando os cursos querem divulgar algo, estou mandando eles pra Agência também pra evitar ser intermediário. Mas eu sempre peço que mandem pra nós e que mandam pra Agência de Notícias. A gente ainda não sabe como vai ser isso, se é melhor mandarem pra gente ou direto pra eles. A gente dá uma filtrada também no que vai pro portal, mas quando é algo da área da saúde, eu fico meio assim de mandar (Trecho de entrevista com Servidor 1).

Outros Núcleos avaliam o que deve ser enviado para o portal e acreditam manter um relacionamento rotineiro com a Agência de Notícias:

A gente mantém um diálogo frequente, principalmente, na situação estratégica das pautas. Muitas pautas que chegam aqui para nós a gente avalia, o que não são da gestão, não têm a ver diretamente com a ação da gestão e da administração, a gente repassa para eles. Muitas, eles nos passam de lá para cá, então a gente tem esse fluxo entre nós e a Agência de Notícias. A gente produz, passa para que eles façam a publicação, já fizemos algumas pautas em conjunto em que a gente trabalha junto com eles na produção do texto desde a apuração até a redação (Trecho de entrevista com Jornalista 3).

Quando a gente manda uma sugestão de pauta que está incompleta, eles mandam pra cá pra complementar. Às vezes a gente não sabe complementar porque pra nós já foi passada a informação incompleta, então a gente dá o *Whats* do professor, o e-mail pra eles e eles nunca reclamaram de terem que ir atrás. E eles sempre postam o que a gente manda, sempre postam. É incrível o aproveitamento, é 100% das pautas (Trecho de entrevista com Servidor 2).

Porém, não há uma rotina estabelecida e os critérios do que é publicado também não estão claros, uma vez que nem tudo o que se deseja divulgar de uma unidade vai para as notícias na capa do portal, há uma hierarquia de informações entre os sites da Universidade. Os jornalistas que atuam na Agência de Notícias explicam quais os critérios adotados para essa seleção:

Eu sempre penso no que é de interesse do nosso público interno ou externo, para mim é isso que vai estar no portal. Se for algo de interesse de um público especificamente, mesmo dentro da Universidade, digamos algo que diga respeito só a uma unidade, acho que tem que ser publicado no site da unidade. Quando for algo que diga respeito a alguém de uma unidade, mas que seja de interesse geral, por exemplo, uma premiação para alguém de uma unidade específica, receber um prêmio, bom, isso é uma notícia positiva, é algo que a gente pode compartilhar com todo mundo. Agora, quando for um curso que seja aberto só a um público de uma determinada unidade, aí isso tem que ser publicado no site só daquela unidade, não tem porque todo mundo ver a notícia de que vai ter aquele curso quando, na verdade,

aquele curso não vai está disponível pra todo mundo (Trecho de entrevista com Jornalista 1).

A gente tem diretrizes pra isso, em primeiro lugar, temas de interesse público. Tem que atender a uma questão que é de interesse público e interesse privado não deveria nem ir para o site, né! [...] Pra além disso, existe uma série de valores-notícia⁴ que a gente usa para ponderar o que é importante e o que não é, como o fato de ser uma notícia que contempla um público mais amplo possível. Então, algo que é restrito só a um grupo pequeno não merece um destaque e daí, muitas vezes, a gente separa isso como notícias para estudantes ou para servidores. [...] A quantidade também de setores envolvidos com aquela situação, a relação com a missão da Universidade, ensino, pesquisa e extensão... quando a gente trabalha questões relacionadas a formas de ingresso, para nós, são questões prioritárias, a gente vai sempre dar espaço (Trecho de entrevista com Jornalista 2).

Quando as notícias passam pelos Núcleos de Divulgação Institucional, a rotina de edição e publicação é muito similar às da Agência de Notícias. Nos Núcleos onde há um jornalista atuando, a rotina prevê entrevistas, busca de informações, edição e publicação de reportagens mais elaboradas. Nos Núcleos que contam com bolsistas de Jornalismo, estes concentram o trabalho de pesquisa e reportagem, deixando para os Relações Públicas ou servidores de outras áreas a edição e publicação das notícias, conforme descreve um dos entrevistados:

Notícia é feita pelo bolsista de Jornalismo. Quando é uma coisa mais informativa, como uma nota, sei lá, tipo tal projeto divulga abertura de edital para seleção de bolsista, quando é uma coisa mais simples, daí eu nem passo para ele, eu mesma digito e já publico. Passo pra ele mais quando tem que entrar em contato, tem que perguntar, tem que esperar a resposta, montar o texto, aí ele faz essa parte mais demorada e ele já publica direto no site e eu reviso depois que está publicado... aí eu sento, leio se está tudo certo, se tem alguma coisa para editar, daí eu edito (Trecho de entrevista com RP 1).

Alguns Núcleos possuem particularidades na produção de conteúdo, focando mais na cobertura de eventos ou na produção de conteúdo radiofônico ou audiovisual, devido à experiência anterior dos profissionais que atuam no setor. Quando questionados sobre envio de conteúdos para outros veículos de comunicação da UFSM, como TV, Rádios e Revista *Arco*, alguns Núcleos apontam certo relacionamento de parceria com a TV Campus para cobertura de eventos e datas especiais e com a Revista *Arco* para entrevistas com pesquisadores.

⁴ Os valores-notícia são princípios utilizados pelos meios de comunicação e seus profissionais para definir a potencialidade de um fato tornar-se notícia. Alguns exemplos são: nível hierárquico dos indivíduos envolvidos; o impacto sobre o público; a quantidade de pessoas envolvidas; a relevância das possíveis consequências do fato; interesse; atualidade; qualidade das informações e imagens; exclusividade. (HOHLFELDT, 2011).

Há Núcleos que produzem conteúdo semanal pra a TV Campus e para as Rádios Universidade AM e UniFM, porém não há um padrão estabelecido. A Jornalista 3 conta que a participação de seu setor na Rádio parte de sua iniciativa, propondo pautas para entrevista, para programas de debates e até a produção de um programete semanal. Já a Relações Públicas 2 conta que:

A gente encaminha pra cá uma vez por semana uma reportagem de TV porque entendo que fica absurdamente difícil a TV Campus ir para lá uma vez por semana. Por isso que a gente manda pra cá a reportagem já editada. Também temos a ideia de fazer um programete pro programa *Campus Debate* do Montagner na Rádio Universidade (Trecho de entrevista com RP 2).

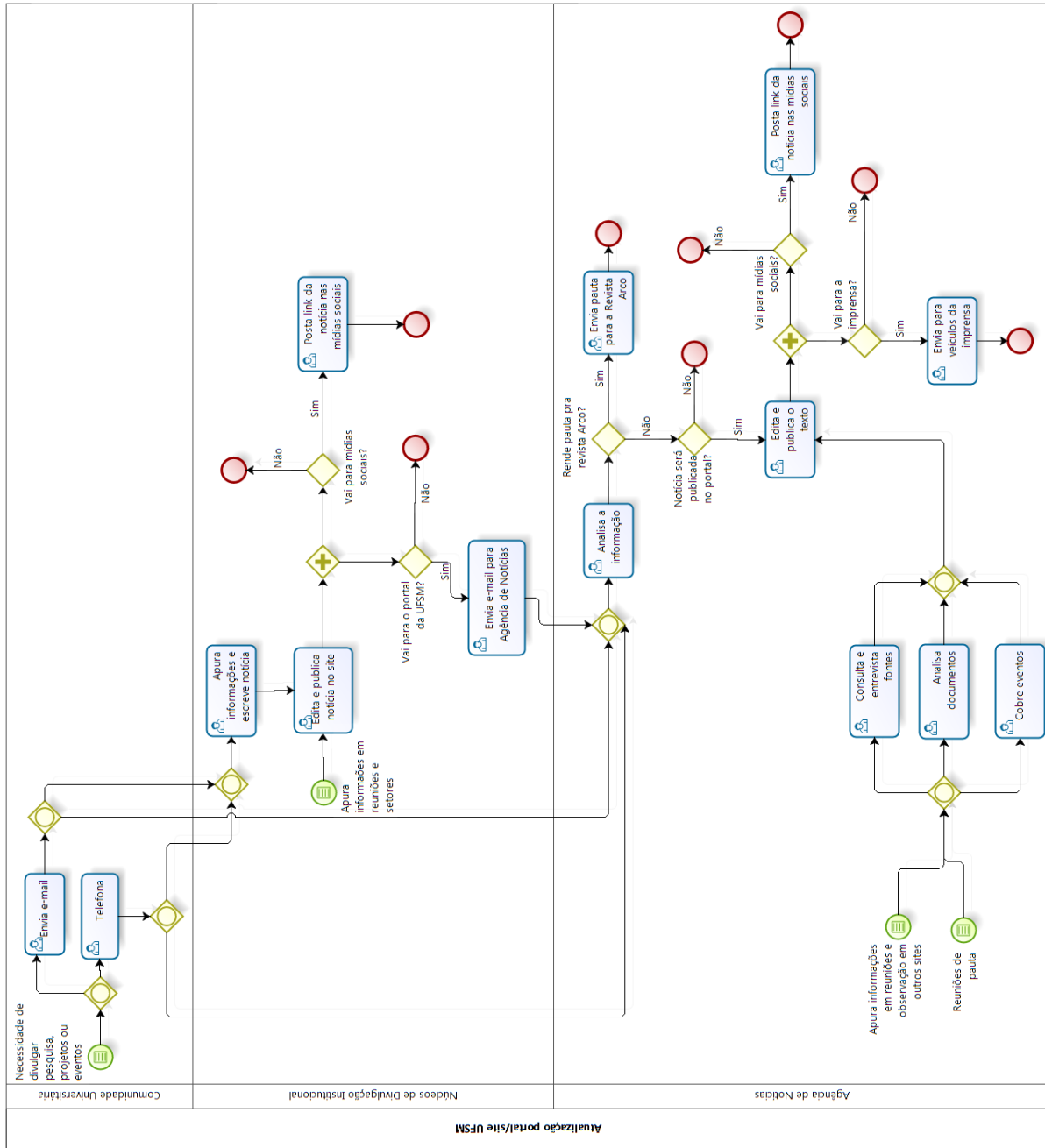
Quanto às mídias sociais, os profissionais dos Núcleos são quase unânimes em afirmar a importância de publicar nessas redes para que o conteúdo, de fato, tenha visualizações. Alguns profissionais consideram as mídias sociais mais importantes que o site, em função do engajamento do público. Quando questionados sobre a assessoria de imprensa, ou seja, sobre o envio de conteúdos para veículos de comunicação externos, apenas o órgão ligado à administração central e o campus fora de sede afirmam estabelecer uma rotina de relacionamento com a imprensa. Os outros profissionais afirmam não desenvolver esta atividade:

Eu evito ao máximo mandar coisas direto pra imprensa porque, na minha concepção, acho que a notícia deveria sair da UFSM. Não fica legal os meios de comunicação receberem alguma coisa tipo do Núcleo de Divulgações porque a gente acaba perdendo a credibilidade. Acho que não fica legal fazer isso, daí eu mando lá para a Coordenadoria e peço ‘olha, se puder enviar pra mídia...’ (Trecho de entrevista com RP 1).

Por isso, essa tarefa não foi contemplada no processo como um padrão para os Núcleos, sendo mantida apenas na rotina da Agência de Notícias. A Figura 9 representa o processo de produção de conteúdo para o portal/site da UFSM, incluindo os Núcleos de Divulgação Institucional, além da Agência de Notícias, e fazendo algumas adaptações a partir das entrevistas semiestruturadas aplicadas entre setembro e outubro de 2018 com os profissionais que atuam nesses setores.

A partir do processo ampliado e entendido em profundidade, é possível, no próximo subcapítulo, analisar os problemas levantados e propor melhorias.

Figura 9 – Processo de Atualização do portal/site da UFSM como ocorre atualmente, incluindo Núcleos de Divulgação Institucional



Fonte: elaborado pela autora (2018) no software Bizagi Modeler, com base em entrevistas semiestruturadas realizadas entre setembro e outubro de 2018.

Nesse processo, a partir da necessidade da comunidade universitária de divulgar alguma pesquisa, projeto ou evento, é possível enviar e-mail ou telefonar para o Núcleo de Divulgação Institucional da sua unidade ou direto para a Agência de Notícias.

O Núcleo de Divulgação recebe as informações ou as apura em reuniões e rondas nos setores; edita e publica a notícia no site. Depois, decide se a notícia será publicada nas mídias sociais e/ou se será enviada para a Agência de Notícias para publicação no portal.

A Agência de Notícias, por sua vez, recebe as informações da comunidade universitária ou de algum Núcleo de Divulgação Institucional; apura a informação; decide se rende pauta para a Revista Arco ou para o portal. Se rende pauta para o portal, edita e publica o texto; define se será publicado nas mídias sociais e/ou se será enviado para a imprensa. A equipe pode, ainda, apurar informações em reuniões de pauta e observação de outros sites; consultar e entrevistar fontes, analisar documentos e/ou cobrir eventos; para então editar e publicar o texto.

4.4 PROBLEMAS IDENTIFICADOS E PROPOSTAS DE MELHORIAS

A partir das entrevistas e da observação participante, diversos problemas foram identificados no processo de produção de conteúdo para o portal/site da UFSM. Alguns problemas identificados e melhorias propostas vão além do redesenho do processo em si, mas dizem respeito à estrutura e à rotina de trabalho, normativas e sistemas. Os problemas e suas respectivas propostas de melhorias são apresentados a seguir, junto com o redesenho do processo.

4.4.1 Problemas no fluxo de informação, retrabalho e limite de tarefas confuso

A UFSM é uma organização complexa, com diversos órgãos, centros de ensino, colégios, campi fora de sede, o que dificulta o fluxo de informações de forma que todas as informações cheguem a todos. Além disso, por haver equipes de comunicação centralizadas na Coordenadoria de Comunicação para atender toda a Universidade e profissionais descentralizados em algumas unidades, por vezes o limite de tarefas fica confuso. Até o lançamento da Política de Comunicação em 2018, o único documento que regrava a área era o Regimento Interno da Universidade (UFSM, 2011) que apenas define as funções da Coordenadoria, não mencionando diretrizes para outros setores. De acordo com os próprios profissionais:

Quando eu entrei aqui, eu não sabia muito bem o que cabia à Assessoria de Comunicação do Gabinete, o que cabia à Agência de Notícias ou aos Núcleos de Divulgação. A gente tinha esses limites bastante borrados, bastante confusos e com o tempo a gente tem conseguido construir essas atribuições, como quem faz o quê, utilizando algumas ferramentas de produção de conteúdo, algumas normativas de como proceder diante de algumas questões (Trecho de entrevista com Jornalista 3).

Muitas vezes tinha dois setores fazendo a mesma pauta, por exemplo, uma notícia, no fim de um evento e tu tinha dois, três setores, às vezes, trabalhando no texto sobre aquilo quando é só a gente conversar e aí saber que alguém já estava fazendo, beleza! Podia direcionar esse recurso humano para fazer outra reportagem (Trecho de entrevista com Jornalista 1).

A falta de conhecimento sobre o que pode ou não se tornar notícia ou quais as informações necessárias para sua publicação geram retrabalho para a Agência na apuração e edição das informações. Isso ocorre, muitas vezes, porque em muitos órgãos e unidades, os profissionais que atuam como comunicadores não são da área, como mostra o Quadro 11.

Acho que a Agência, muitas vezes, não consegue produzir mais conteúdo porque leva muito tempo editando conteúdo, reescrevendo, sabe! Claro, não tem como exigir que pessoas que não sejam da área produzam uma notícia exatamente no formato que a gente espera e tudo mais, mas no momento, a gente tem profissionais de comunicação centralizados, alguns espalhados pelas unidades e, por isso, a gente percebe a diferença nos setores onde tem um profissional de comunicação (Trecho de entrevista com Jornalista 1).

Para sanar esses problemas, já houve uma iniciativa conjunta do Gabinete do Reitor e Agência de Notícias de criar um Banco de Pautas, uma planilha compartilhada no *Google Drive* com questões como: origem da pauta, resumo, tipo de pauta (institucional, pesquisa, extensão...), jornalista responsável, fonte para mais informações. Nesse documento, os profissionais deveriam compartilhar as grandes matérias em que estariam trabalhando, de forma a evitar retrabalho, ou ainda, de forma que a Agência de Notícias pudesse se programar para aprofundar a reportagem, quando necessário. Apenas setores com jornalistas ou bolsistas de Jornalismo se dedicaram ao preenchimento do Banco.

Uma tentativa mais recente tem utilizado o sistema *Trello*⁵ para organização conjunta de pautas e grandes reportagens. Porém, duas questões são anteriores a isso. A primeira é a necessidade de uma padronização de processos para que todos utilizem o sistema. A segunda é a organização de treinamentos constantes tanto de utilização do sistema, como do formato ideal de notícia para o site da UFSM – o que caracteriza uma notícia que deve ser enviada aos

⁵ O *Trello* é uma ferramenta web gratuita de gerenciamento de projetos em listas que pode ser utilizada para organizar tarefas de trabalho.

jornalistas da Agência de Notícias, ou seja, uma notícia que será publicada na capa do portal da UFSM.

A sistematização poderia ainda ser ampliada, desde o envio da notícia a partir de um formulário no site. No site anterior, havia dois formulários disponíveis: “Envie sua notícia” e “Divulgue seu evento”. Desde o lançamento do novo portal da UFSM, em julho de 2018, eles estão sendo revistos pela equipe que desenvolve o site. Outros setores da Universidade, como a Pró-Reitoria de Infraestrutura (Proinfra) e o Centro de Processamento de Dados (CPD) já utilizam um sistema aberto de solicitação e acompanhamento de serviços, customizado pela UFSM, que facilita a delegação e o retorno aos solicitantes diante da alta demanda por serviços. Outras 32 universidades, conforme apresentado no subcapítulo 4.1, já disponibilizam a solicitação de serviços de comunicação online, muitas delas, pelo Serviço de Apoio à Comunicação Integrada (Saci), um *software* de gestão de informações, conteúdos, produtos e veículos de comunicação, desenvolvido em 2007 pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Outra iniciativa importante são as reuniões de pauta periódicas. Recentemente, elas foram retomadas semanalmente entre Agência de Notícias e Gabinete do Reitor. Porém, seria ideal incluir semanalmente os demais veículos da Universidade: TV Campus e Rádios Universidade AM e UniFM. Além disso, trimestralmente, seria estratégico ampliar as reuniões de pauta com os Núcleos de Divulgação Institucional e Unidade de Comunicação Integrada, de forma a antecipar-se a alguns acontecimentos, planejar as ações de comunicação e sempre lembrar a necessidade do uso do sistema para organização conjunta da produção de conteúdo.

4.4.2 Critérios de divulgação não definidos, interesses particulares e pressões hierárquicas

Embora para os jornalistas da Agência de Notícias estejam claros quais são os critérios e valores-notícia necessários para uma notícia ocupar a capa do portal da UFSM, para os demais comunicadores isso ainda gera dúvidas. Principalmente, para aqueles que atuam na produção de conteúdo sem ter formação na área ou qualquer treinamento complementar. Para professores, técnico-administrativos e estudantes, esses critérios são ainda mais desconhecidos. A falta de um guia com critérios definidos e aprovados por uma instância

superior à Agência de Notícias também faz com que muitas vezes pressões hierárquicas antecipem interesses particulares ao interesse público.

Já existe um Guia de Notícias utilizado internamente pelos jornalistas da Agência, ele necessita de remodelação para focar mais na produção de conteúdo e menos na questão linguística, mas pode ser ampliado, publicado para toda a comunidade acadêmica e utilizado em treinamentos periódicos para servidores que atuam nos núcleos de divulgação das unidades e órgãos, conforme explicita o Jornalista 1.

A gente tem um Guia ali da Agência, mas hoje ele é mais técnico, traz mais, tipo questões de estilo de texto. Hoje ele é para uso interno da Agência. Acho que a gente precisa padronizar isso e precisa compartilhar com todo mundo que produz conteúdo para os seus próprios sites e para quem manda informações porque, assim a gente consegue ter um controle das notícias que estão na página principal da Universidade. Existem muitos servidores que publicam notícias nos seus próprios sites e que não têm jornalistas ou outros profissionais de comunicação e que, muitas vezes, não têm essa noção que a gente tem né, que já é algo que a gente, enfim, traz da formação, mas que também tem esse documento que padroniza minimamente o tipo de conteúdo que a gente publica. [...]. No momento em que a gente tem um documento que seja aprovado pelo próprio Comitê [da Política de Comunicação], isso facilita tanto para os produtores de conteúdo produzirem seu próprio material, publicar em seu próprio site, quanto para mandarem para a Agência, evitando um retrabalho da Agência de ter que editar de novo um texto que já foi editado, mas que não está padronizado. E até para realmente ficar mais claro o que vai para o site (Trecho de entrevista com Jornalista 1).

4.4.3 Falta de interação entre os veículos, desconhecimento dos fluxos de trabalho das Rádios e TV, falta de relacionamento entre Coordenadoria e Núcleos

As entrevistas e o próprio desenho do processo apontam que há uma sinergia de trabalho na produção de conteúdo para o site, revista *Arco*, mídias sociais e assessoria de imprensa, todos veículos mantidos pela Agência de Notícias. Porém, existe pouca conexão com o que é produzido pela TV Campus e pelas Rádios Universidade AM e UniFM. As reuniões e produções conjuntas são esporádicas e os Núcleos demonstram não conhecer seus processos.

Além das reuniões de pauta periódicas já sugeridas, reuniões de alinhamento semestrais entre veículos, Núcleos de Divulgação Institucional, Departamentos de Ciências da Comunicação e Unidade de Comunicação Integrada permitiriam um planejamento de comunicação, antecipação às demandas, combinações de processos e treinamentos. Essa integração facilitaria que os conteúdos radiofônicos e audiovisuais já produzidos pelos Núcleos pudessem ser padronizados e, assim, abastecer a programação da TV e das Rádios.

Outro alinhamento de trabalho possível que traria mais sinergia e eficiência na produção de conteúdos seria a fusão da produção jornalística entre Rádios e Agência de Notícias conforme sugestão da Jornalista 3:

Eu acho que a Rádio poderia se integrar mais à Agência de Notícias, acho que as estruturas de funcionamento da Agência e da Rádio poderiam ser mais integradas porque, a meu ver, a produção jornalística da Rádio, ela pode alimentar de uma forma muito intensa e muito mais ágil a produção jornalística de maneira geral da Universidade, em função do potencial que o veículo tem pra produção de conteúdo, da facilidade que o rádio tem para produzir conteúdo. Acho que a gente poderia integrar de forma muito mais intensa, trazer toda a parte jornalística, tanto profissionais quanto bolsistas de jornalismo da Rádio para mais próximo da Agência de Notícias pra que a gente possa fazer uma produção um pouco mais conjunta, inclusive, que a gente possa investir numa comunicação multimídia a longo prazo, o que geraria um material mais interessante, mais diverso pra que a gente possa explorar dentro das mídias sociais ou que a gente possa oferecer aos veículos de forma mais completa, mais qualificada, mais diversa (Trecho de entrevista com Jornalista 3).

4.4.4 Infraestrutura precária, falta de equipamentos e equipe enxuta

Conforme explica o Jornalista 2, a infraestrutura e os equipamentos de toda a Coordenadoria de Comunicação são bastante precários. Há anos funcionando de forma improvisada no décimo andar do prédio da Reitoria, os profissionais aguardam a conclusão do prédio da Comunicação, ao lado do Centro de Convenções. Além da mudança de prédio e de um maior investimento em equipamentos, também é possível o estabelecimento de parcerias com outros setores como o Núcleo de Tecnologias Educacionais (NTE), CPD e Estúdio 21 para utilização de seus estúdios e equipamentos de gravação. A utilização dos materiais radiofônicos e audiovisuais já produzidos pelos Núcleos de Divulgação Institucional também descentralizaria a produção da TV e das Rádios, desonerando a equipe.

Quanto à falta de profissionais em todos os Núcleos, ou mesmo, outros órgãos estratégicos como pró-reitorias finalísticas, o ideal seria a contratação de novos jornalistas e relações públicas, mas na atual conjuntura do país, uma reorganização interna já poderia amenizar a situação. Uma primeira proposta seria o mapeamento de todos os profissionais da Universidade formados em Comunicação atuando em outros cargos. De acordo com relatório emitido pela Progep, atualmente há oito assistentes em administração e quatro auxiliares em administração graduados em Comunicação Social ou Desenho Industrial na UFSM. Eles poderiam ser convidados trabalhar em setores de comunicação mediante recebimento de uma Função Gratificada. Isso já ocorre, por exemplo, no Centro de Ciências Rurais e no campus de Cachoeira do Sul, conforme apresentado no Quadro 11.

Outra proposta seria uma parceria com o curso de Comunicação Social para alocação de bolsistas e estagiários de Comunicação nestes Núcleos. Atualmente, a disciplina de Assessoria de Relações Públicas já disponibiliza estudantes do 5º semestre de RP para atuarem nos Núcleos de Divulgação Institucional durante um ano, porém ainda há deficiência nas outras áreas, como Jornalismo e Publicidade e Propaganda. A própria Política de Comunicação prevê a integração da área técnica-administrativa com as atividades didático-pedagógicas.

4.4.5 Pouca divulgação científica, dificuldade de popularizar a linguagem das pesquisas, falta de relacionamento com os professores, desvalorização da área de Comunicação

Os documentos da Universidade, inclusive o próprio PDI, ainda são muito focados na comunicação institucional. Os profissionais que atuam na comunicação também contam que muito do seu dia a dia está voltado para a cobertura de eventos, não dedicando muito do seu tempo à divulgação de atividades de pesquisa e extensão. Apenas a Revista *Arco* é especializada no jornalismo científico, capaz de “traduzir” e simplificar a linguagem científica, tornando-a acessível para toda a população. Somado a isso, há uma desvalorização da comunicação enquanto área técnica, de acordo com o Jornalista 2, alguns professores são arrogantes e acham que entendem de comunicação, subvalorizam a área e creem que qualquer um pode escrever notícias, ou seja, muitas vezes não respeitam a orientação dos profissionais de comunicação, como ajustes em textos ou utilização de canais específicos para divulgação de determinado tema.

Uma educação para a mídia seria necessária, ou seja, uma campanha para toda a comunidade universitária que dissemine a importância da comunicação pública, principalmente em suas perspectivas governamental e científica, e o papel do comunicador, valorizando o conhecimento técnico da área. Há diversos eventos da Universidade voltados aos servidores, como Seminário de Integração de Novos Servidores, Semana do Servidor Público e Seminário de Liderança *Lidere*, em que a temática comunicação pública poderia ser aprofundada. Além disso, uma ronda periódica (semanal, quinzenal ou mensal) pelos sites, setores, laboratórios e grupos de pesquisa também poderia estabelecer um maior relacionamento entre comunicadores e pesquisadores/extensionistas.

Ainda no processo de produção de conteúdo para o site, uma simples mudança seria dar retorno aos professores e técnicos sobre suas pautas. Tanto as que não são publicadas na

capa do portal explicando os critérios de seleção (isso já faria parte da citada educação para a mídia), como também as que são publicadas ou enviadas para a imprensa. Além de estreitar o relacionamento e gerar confiança, isso traria transparência para o processo de comunicação. Uma fonte que recebe retorno entende e confia na comunicação da instituição, tem potencial para ser fonte em outros momentos e para indicar outras potenciais fontes de conteúdo qualificado.

Sobre essa aproximação necessária, o Jornalista 1 aponta que:

Uma das ideias também que a gente tem é a criação de um Banco de Fontes da Universidade, são as nossas fontes aqui, quem fala sobre o quê, já ter os contatos dessas pessoas. Isso facilitaria tanto no atendimento para imprensa, quanto pra própria estrutura de comunicação da Universidade. Mas não só um arquivo que tem essas informações..., mas assim, é aproximar, eu acho, que a gente precisa achar uma forma de aproximar a comunicação da base, lá da pessoa que está produzindo, que está fazendo pesquisa, que está inovando, que é dali, que vai dar as informações que a gente quer divulgar. A comunicação precisa se aproximar de quem gera notícia, então acho que é algo que a gente vai, talvez vamos começar a pensar um pouco melhor nisso, mas acho que é fundamental essa aproximação (Trecho de entrevista com Jornalista 1).

O Banco de Fontes, serviço disponibilizado por 17 universidades conforme apresentado no subcapítulo 4.1, está sendo iniciado na Universidade. O documento reúne o contato dos professores, área de atuação, grupos de pesquisa e principais projetos para que possa ser consultado sempre que necessário pelos profissionais de comunicação da Universidade ou mesmo pela imprensa em necessidade de entrevista ou de esclarecimento de informações sobre determinado assunto. Quando finalizado, esse documento agilizará muito o trabalho da equipe e, conforme mencionou o Jornalista 1, seu processo de construção permitirá uma aproximação entre profissionais de comunicação e pesquisadores/extensionistas.

Por fim, numa perspectiva mais macro de gestão universitária, poderia ser exigido a todos os projetos submetidos aos Fundos de Incentivo ao Ensino (Fien), Pesquisa (Fipe) e Extensão (Fiex) uma contrapartida de divulgação científica, tecnológica ou artística, por meio de notícia, vídeo, publicação nas mídias sociais ou evento aberto ao público dos resultados dos projetos selecionados. Divulgação essa, na perspectiva da comunicação científica e da popularização da ciência. O edital Fiex publicado em março de 2018⁶ já prevê algo nesse sentido, mas que pode ser ampliado:

⁶ Dados do Edital Fiex UFSM <http://w3.ufsm.br/frederico/images/Edital_FIEX_2018.pdf> acessado em 31 out. 2018.

9.2 A ação aprovada neste edital está automaticamente sujeita a participar das ações do Programa Visibilidade, Programa Institucional sob coordenação da Pró-Reitoria de Extensão, que visa a promover e divulgar jornalística e cientificamente as ações de extensão desenvolvidas na UFSM.

Isso geraria um compromisso dos pesquisadores/extensionistas e facilitaria o trabalho dos comunicadores e/ou jornalistas externos. A seguir, será apresentado um maior detalhamento das propostas de melhoria, bem como o redesenho do processo de produção de conteúdo para o portal/site da UFSM.

4.4.6 Propostas de melhorias e redesenho do processo

A melhoria e o redesenho de processos nem sempre consistem na informatização do processo. Muitas vezes, uma reorganização no trabalho, melhor redistribuição das tarefas e manuais de padronização já cumprem o objetivo. Porém, para este estudo, a proposta é a adaptação de um sistema já utilizado na UFSM, o OTRS⁷, para solicitação e acompanhamento de serviços de comunicação. O sistema foi customizado pelo CPD e já é utilizado para solicitação de serviços ao próprio CPD e à Proinfra. O sistema permite organizar a lista de demandas; delegar as atividades para profissionais da equipe ou para outros setores; dar retornos aos usuários e gerar relatórios de trabalhos efetuados.

Atualmente, a Coordenadoria de Comunicação e os Núcleos de Divulgação Institucional já utilizam diversos sistemas de forma a facilitar seu trabalho, porém todos estão desconectados. As solicitações de notícias ou divulgação de eventos são enviados por e-mail ou por formulário no site (em fase de reformulação no novo portal); as pautas são compartilhadas e organizadas por planilha online no *Google Drive* ou no *Trello*; a atualização do site é realizada pelo *Wordpress*⁸; alguns setores enviam *newsletter* ao público com as principais notícias da semana pelo *Mail Chimp*⁹. Por isso, propõe-se um sistema que unifique as operações, facilite as solicitações e agilize os retornos de forma a integrar o trabalho em equipe, rompendo distâncias geográficas e setoriais, tornando o processo mais fluído, padronizado e transparente aos usuários.

⁷ Sistema aberto de gestão de serviços, fluxos de trabalho e notificações, mantido pelo OTRS Group.

⁸ Software livre de gerenciamento de conteúdo web, principalmente para a criação de sites e blogs.

⁹ Plataforma de automação de e-mail marketing.

O princípio é a reativação do formulário “Envie sua notícia” no site, porém já interligado ao sistema OTRS. As sugestões de campos e informações contidas no formulário podem ser observadas no Quadro 14.

Quadro 14 – Sugestão de formulário “Envie sua notícia”

CAMPOS	OBSERVAÇÕES
Nome	
E-mail	Para retornos automáticos do sistema.
Setor	Questão de múltipla escolha. Se o setor selecionado possui Núcleo de Divulgação Institucional atuante, a tarefa é delegada para esse Núcleo. Se não, é delegada automaticamente para a Agência de Notícias.
Título	Instrução do Guia de Produção de Conteúdo: O título precisa ser curto e objetivo, de preferência deve apresentar um verbo de ação.*
Desafio organizacional	Para marcar a qual desafio institucional a notícia está ligada: Internacionalização; Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; Inclusão social; Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; Modernização e desenvolvimento organizacional; Desenvolvimento local, regional e nacional; Gestão ambiental.
Informações	Instrução do Guia de Produção de Conteúdo: responda às questões: O quê? Quando? Onde? Quem? Como? Por quê?*
Contato para mais informações	Seu telefone/ramal ou contato de outras pessoas diretamente ligadas ao assunto que possam dar entrevistas ou esclarecer dúvidas.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

* Dicas de conteúdo contidas no Guia de Produção de Conteúdo proposto a seguir.

O próprio formulário já traria informações instrutivas para a produção de conteúdos, facilitando o trabalho do usuário, fortalecendo os treinamentos periódicos e as dicas do Guia de Produção de Conteúdo sugerido a seguir. Além disso, o formulário traria os desafios do PDI, de forma a alinhar a publicação de notícias ao planejamento estratégico da UFSM.

A solicitação de notícia entraria como demanda para a Agência de Notícias ou algum dos Núcleos de Divulgação Institucional, de acordo com o setor selecionado pelo usuário. A partir daí, o comunicador executaria o processo conforme demonstrado na Figura 10. Pelo sistema, seria possível realizar a delegação e organização de pautas entre setores – da Agência para os Núcleos e vice-versa – bem como seu acompanhamento. Caso a notícia não possa ser publicada na capa do portal por não se enquadrar nos critérios estabelecidos, uma notificação seria enviada ao solicitante contribuindo na educação para a mídia e na transparência do processo. Quando da sua publicação, uma notificação seria enviada com o *link* da notícia,

assim o usuário teria a certeza de que as informações enviadas foram publicadas, sendo estimulado a visitar o site.

O sistema poderia ainda ser utilizado para solicitação de outros serviços de comunicação, como: divulgação e organização de eventos; produção audiovisual; participação em programas de rádio; revisão de cerimoniais; apoio em planejamento de comunicação; criação de peças gráficas e campanhas publicitárias; conforme já ocorre em outras universidades.

Além da informatização, propõe-se a construção de alguns documentos de comunicação. Um deles, o Banco de Fontes, poderá ser consultado durante o processo, principalmente nas reuniões de pauta semanais entre todos os setores ou quando necessário aprofundar informações sobre determinado tema. O outro, já existente, consiste em um Guia de Produção de Conteúdo, que poderia ser reformulado, aprovado e publicado pelo Comitê da Política de Comunicação. Abaixo, uma proposta de sumário para esse Guia:

- Veículos de comunicação da UFSM: sites, mídias sociais, TV, Rádios, e-mail, comunicação dirigida, assessoria de imprensa;
- Hierarquia da informação do portal/site da UFSM;
- Critérios para publicação de notícias no portal da UFSM;
- Dicas de produção de conteúdo: título, padronização de linguagem, informações necessárias, coesão, imagens, acessibilidade, alinhamento ao PDI.

Conforme orienta a ABPMP (2009), uma das formas de documentar oportunidades de melhoria é mapeando os processos como eles são realizados no momento da análise (*as is*) e propondo as melhorias necessárias a partir dos problemas identificados, redesenhando o processo como ele deveria ser (*to be*). O processo de atualização do portal/site da UFSM foi mapeado como ocorre atualmente (*as is*) pelo Grupo de Modernização Administrativa da UFSM (Figura 8); redesenhado (*as is*) incluindo outros setores de comunicação a partir das entrevistas realizadas neste estudo (Figura 9); e, considerando seu estado atual, foram sugeridas as melhorias no redesenho do processo (*to be*) apresentado na Figura 10.

Nessa proposta de melhoria, a partir da necessidade da comunidade universitária de divulgar alguma pesquisa, projeto ou evento, o processo padrão é preencher o formulário “Envie sua notícia” no site. Caso a Unidade do solicitante tenha Núcleo de Divulgação Institucional, o sistema envia a demanda diretamente para o Núcleo que recebe a notificação; apura as informações; escreve e publica a notícia. Ou ainda, publica a notícia a partir das rondas semanais nos setores. Após, decide se a notícia será publicada nas mídias sociais e/ou se será enviada para a Agência de Notícias para publicação no portal. Se a notícia vai para o portal, o Núcleo encaminha a demanda via OTRS para a Agência. Se não, encerra o serviço, retornando ao solicitante com o link da notícia publicada no site da Unidade.

A Agência de Notícias, por sua vez, recebe as informações da comunidade universitária ou de algum Núcleo de Divulgação Institucional via sistema; apura a informação; decide se rende pauta para outro veículo ou para o portal com base no Guia de Produção de Conteúdo. Se rende pauta para o portal, edita e publica o texto; define se será publicado nas mídias sociais e/ou se será enviado para a imprensa; encerra o serviço no sistema enviando link da notícia publicada no portal para o solicitante.

Caso a notícia renda pauta para outro veículo, é levada para a reunião de pauta semanal. Para o aprofundamento de informações com entrevistas, é possível consultar o Banco de Fontes.

É importante destacar a sugestão de ronda periódica e ampliação da reunião de pautas semanal. Alguns profissionais mencionaram a realização esporádica de rondas por sites ou setores para coletar informações, a proposta aqui é estabelecer uma periodicidade permanente para esta prática. Da mesma forma, a reunião de pautas semanal já ocorre entre Gabinete do Reitor e Agência de Notícias. A sugestão é ampliar as reuniões para participação da TV Campus e Rádios Universidade AM e UniFM, uma vez que todos teriam acesso ao sistema OTRS e, a partir das reuniões, seria possível planejar a cobertura das pautas e as produções jornalísticas de forma mais eficiente e conjunta.

Além disso, reforça-se a necessidade já mencionada de reuniões periódicas (trimestrais ou semestrais) entre todos os setores do ecossistema de Comunicação da Universidade para alinhamentos, planejamento estratégico, antecipação de demandas/pautas e avaliação do trabalho realizado. Os treinamentos também são importantes, tanto no que diz respeito à produção de conteúdo – Guia de Produção de Conteúdo e utilização do sistema de organização de pautas – como também de outras atividades de comunicação: cerimonial e protocolo, comunicação interna, assessoria de imprensa, mídias sociais, gestão de crises.

O Quadro 15 apresenta uma síntese dos problemas e as respectivas sugestões de melhorias descritas até então.

Quadro 15 – Sínteses dos problemas e melhorias sugeridas no processo de produção de conteúdo para o portal/site da UFSM

PROBLEMAS	MELHORIAS SUGERIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Retrabalho • Problemas no fluxo de informação • Limite de tarefas confuso 	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização dos processos e definição de tarefas de cada setor • Conhecimento prévio do formato de notícia, treinamentos • Formulário para envio de notícias e solicitação de trabalhos de Comunicação • Sistema integrado para organização e planejamento de atividades • Reuniões de pauta
<ul style="list-style-type: none"> • Critérios de divulgação não definidos • Interesses particulares e pressões hierárquicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Guia de produção de conteúdo e de critérios para publicação de notícias • Treinamentos periódicos
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de interação entre os veículos • Desconhecimento dos fluxos de trabalho das Rádios e da TV por parte dos Núcleos • Falta de relacionamento entre setores de Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões permanentes entre todos setores de Comunicação • Produção conjunta de conteúdo jornalístico textual, audiovisual e radiofônico • Integração da produção jornalística entre Rádios e Agência de Notícias
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura precária • Falta de equipamentos • Equipe enxuta 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de outras estruturas (exemplo: estúdios do NTE) • Bolsistas de Jornalismo ou mais profissionais de Comunicação • Convite a profissionais de outros cargos formados na área para atuarem na Comunicação
<ul style="list-style-type: none"> • Pouca divulgação científica • Dificuldade de popularizar a linguagem das pesquisas • Falta de relacionamento com os professores • Desvalorização da Comunicação enquanto área técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Educação para a mídia, valorização e reconhecimento da área de Comunicação • Retorno dos resultados de divulgação para os pesquisadores • Ronda pelos sites e nos setores • Banco de fontes • Exigências de popularização da ciência pelos fundos de investimentos em projetos de ensino, pesquisa e extensão

Fonte: elaborado pela autora (2018) com base nas entrevistas aplicadas entre setembro e outubro de 2018 utilizando análise de conteúdo para análise dos dados.

Durante a análise de entrevistas, outros problemas e possíveis soluções foram identificados no ecossistema de comunicação da UFSM. Eles são sintetizados no Quadro 16 para estudos futuros.

Quadro 16 – Outros problemas e possíveis soluções identificados no ecossistema de comunicação da UFSM

PROBLEMAS	POSSÍVEIS SOLUÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Assessoria de imprensa • Falta de conhecimento da UFSM 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganização da assessoria de imprensa • Banco de Fontes • Bolsistas de Jornalismo ou mais profissionais de Comunicação • Ronda nos setores • Padronização dos processos • Sala de imprensa • Visita à imprensa local
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação interna e administrativa • Mudança e cultura organizacional • Preconceito 	<ul style="list-style-type: none"> • Divisão do site entre servidores e estudantes, criação de uma intranet • Bolsistas de Relações Públicas ou mais profissionais de Comunicação • Relação com cursos de Comunicação • Mídias sociais e comunicação dirigida pra aproximação do público • Campanhas institucionais conjuntas • Linguagem de estudante para estudante • <i>Newsletter</i> e organização do sistema de envio de notificações • GT site • Site mais responsivo e acessível • Desenvolvimento de um aplicativo mais completo • <i>Analytics</i> do site, análise de resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento estratégico • Imagem institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento estratégico • Rede de relacionamento com outros setores • Padronização dos processos • Reuniões permanentes entre setores de comunicação

Fonte: elaborado pela autora (2018) com base nas entrevistas aplicadas entre setembro e outubro de 2018 utilizando análise de conteúdo para análise dos dados.

Os processos de comunicação são fluídos e estão interconectados. Muitos dos problemas levantados no Quadro 16, como Assessoria de Imprensa, Comunicação Interna e Imagem Institucional são diretamente influenciados e influenciam a Atualização do portal/site da UFSM. Por isso, algumas das soluções são comuns, como criação de um Banco de Fontes, distribuição de bolsistas ou estagiários de Jornalismo e profissionais de Comunicação nos demais Núcleos de Divulgação Institucional, rondas periódicas nos setores, padronização dos processos e reuniões permanentes entre os setores do ecossistema de comunicação da UFSM. Da mesma forma, outras possíveis soluções identificadas para esses problemas, como reorganização da assessoria de imprensa, envio de *newsletter* e organização do sistema de envio de notificações, desenvolvimento de um aplicativo mais completo, poderiam colaborar na produção de conteúdo para o site, porém ficam aqui registrados para futuros estudos e propostas de melhoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos de comunicação são complexos e fluídos, não estanques. Tratando-se de processos de comunicação pública, eles visam à discussão de temas de interesse público e o diálogo com o cidadão. Ainda considerando processos de comunicação pública em IFES, os fluxos de informação devem sempre ir além da transparência e do relacionamento com a sociedade, buscando compartilhar e construir conhecimento, melhorando a qualidade de vida a partir das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Ou seja, nas IFES, as perspectivas de comunicação institucional, governamental e, principalmente, científica da comunicação pública (BRANDÃO, 2012) são latentes.

Um dos objetivos deste trabalho foi investigar os processos de comunicação estabelecidos em IFES brasileiras em busca de boas práticas na área. Por meio de *checklist* realizado nos sites de 101 IFES brasileiras em junho de 2018, identificou-se que apenas seis instituições apresentam processos de comunicação mapeados. Os processos relacionam-se a atualização do site, mídias sociais, envio de e-mail marketing, produção de peças gráficas, campanhas, organização de eventos, gestão da marca, sinalização, TV, rádio, assessoria de imprensa e produção de conteúdo em geral. Além disso, constatou-se que os setores de comunicação mais comuns em IFES são Assessoria de Comunicação, Coordenadoria de Comunicação e Diretoria de Comunicação. Os serviços mais comuns, além da atualização do site e das mídias sociais presentes em todas as IFES, dizem respeito à Assessoria de Imprensa, Jornal impresso e *Clippagem*; os documentos disponíveis mais encontrados são Guia de Identidade Visual/Aplicação de Marca, Manual de Organização de Eventos/Cerimonial e Protocolo e Manual de Redação/Estilo/Produção de Conteúdo.

A partir desse amplo contexto, foi conduzido um estudo de campo no ecossistema de comunicação da UFSM, utilizando como técnicas de coleta de dados análise documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas. Para sistematizar a atual estrutura e objetivos de comunicação da Universidade a partir dos documentos analisados, foram identificados 34 profissionais que atuam na Coordenadoria de Comunicação, 21 profissionais nos Núcleos de Divulgação Institucional, 63 profissionais (professores e técnicos) que atuam nos Departamentos de Ciências da Comunicação (campi Santa Maria e Frederico Westphalen) e três profissionais na Unidade de Comunicação Integrada. Desses, 31 técnico-administrativos ocupam cargos de nível superior que exigem formação em Comunicação ou Desenho Industrial (jornalista, relações públicas, programador visual, diretor de produção, roteirista,

diretor de programa, diretor de som, revisor de texto, diretor de imagem), 55 professores dos Departamentos de Comunicação e três assistentes em administração com formação superior em Comunicação ou Desenho Industrial. Os documentos apontam uma preocupação ainda maior com a comunicação institucional, para organização da área e fortalecimento da imagem institucional. Isso é um reflexo do recente lançamento da Política de Comunicação, primeiro documento que reconhece todos os setores e desenha diretrizes sobre a atuação profissional na área. A preocupação com a comunicação governamental é expressa na necessidade de dar transparência à gestão e tornar os veículos de comunicação mais acessíveis, seguindo as leis e normativas do governo. A comunicação científica coloca-se como importante, porém ainda há muito a ser feito para aprofundar o relacionamento entre comunicadores e professores pesquisadores/extensionistas.

Para atender ao objetivo de identificar os processos de comunicação já mapeados e institucionalizados na UFSM, foram estudados alguns formulários aplicados pelo Grupo de Modernização Administrativa da Universidade junto à Coordenadoria de Comunicação que identificaram os processos de Comunicação institucional; Atualização do portal/site; Mídias sociais; Assessoria de imprensa; Produção da Revista *Arco*; Produção de conteúdo radiofônico para as Rádios e Produção de conteúdo audiovisual para TV.

Buscando ampliar o mapeamento de um processo a partir da perspectiva de outros setores de comunicação da Universidade, os Núcleos de Divulgação Institucional, foi escolhido o processo de Atualização do site/portal da UFSM por ser um dos mais comuns em todas as IFES, por abranger aspectos da comunicação pública e por envolver diversos públicos da instituição. Na identificação de problemas e gargalos no processo, o estudo apontou deficiências no fluxo de informação; limite de tarefas confuso entre os setores e retrabalho; critérios de divulgação de notícias não definidos com sobreposição de interesses particulares e pressões hierárquicas; falta de interação entre os veículos e os setores; desconhecimento dos fluxos de trabalho das Rádios e TV; infraestrutura e equipamentos precários; equipe enxuta; pouca divulgação científica e dificuldade de popularizar a linguagem das pesquisas; falta de relacionamento com os professores; desvalorização da Comunicação enquanto área técnica.

A partir disso, o processo foi redesenhado, sugerindo a utilização de um formulário para envio de notícias e do sistema OTRS para delegação e acompanhamento das demandas de comunicação, desde o recebimento até o retorno final ao solicitante. O novo processo também prevê uma ronda periódica pelos sites e setores em busca de notícias, bem como reuniões de pauta semanais entre todos os veículos de comunicação da instituição. As

propostas de melhorias ainda incluem a construção de um Banco de Fontes com contatos e projetos dos professores e a remodelação e publicação de um Guia de Produção de Conteúdo.

Além do redesenho do processo, o estudo propõe reuniões permanentes de planejamento entre todos os setores de comunicação; treinamentos periódicos para produção de conteúdo, principalmente para os servidores que atuam na área sem formação técnica; mapeamento de profissionais de outros cargos formados na área com interesse de atuar em algum dos setores de comunicação; campanhas de valorização da comunicação pública e da área de comunicação; educação dos professores para a popularização da ciência; exigências de comprovação de divulgação e popularização de projetos de ensino, pesquisa e extensão financiados pela Universidade.

A proposta de padronizar e informatizar esse processo de comunicação não objetiva engessar o processo, nem o tornar impessoal, muito pelo contrário. A integração das práticas de gestão por processos e comunicação pública neste estudo tem como foco sistematizar as ações do dia a dia, de forma que os profissionais possam ter mais tempo para planejamento e antecipação das demandas, bem como para relacionamento com as fontes e aprofundamento das pautas. As melhorias também visam a uma profissionalização no trabalho de comunicação pública, principalmente em suas perspectivas governamental (indo além do exigido em leis e normas do governo) e científica (cumprindo o compromisso social das IFES de popularizar a ciência). Além disso, a busca pela eficiência e eficácia em um processo comum a todos os setores de comunicação de IFES contribui com a prática profissional num período em que a qualidade do ensino das universidades está posta à prova.

No que diz respeito ao campo teórico, a integração dessas duas áreas – comunicação pública e gestão por processos – não é comum, apenas um estudo anterior foi encontrado, conduzido por Silva em 2014 no IFSC. Por isso, este trabalho tem grande contribuição científica, tanto para a comunicação pública quanto para a administração pública.

Para estudos futuros na UFSM ou em outras IFES, a percepção dos usuários pode ser aprofundada para avaliação das melhorias necessárias no processo. Além disso, foram levantadas outras fragilidades de comunicação na Universidade: assessoria de imprensa, comunicação interna e administrativa, mudança e cultura organizacional, preconceito, planejamento estratégico e imagem institucional. Esses processos podem ser mapeados e redesenhados a partir das melhorias sugeridas pelos comunicadores e usuários envolvidos no processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR S. **Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2006.

AIRES, R. F. de F.; SALGADO, C. C. R.; SOUSA NETO M. V. de. Modelagem de Processos de Negócio: uma Análise da Gestão de Cursos de Qualificação de uma Organização Pública de Treinamento de Pessoal do Estado da Paraíba. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.14, n.3, Setembro/Dezembro, 2016.

ALBUQUERQUE, J. P. Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multidimensional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, p. 313-329, 2012.

ALVES, C. A. **Gestão da Comunicação das Universidades Federais: Mapeamento das Ações e Omissões**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Comunicação) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, SP, 2014. Disponível em: < <https://www.faac.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/MestradoeDoutorado/Comunicacao/DissertacoesDefendidas/cristiano-alvarengalves.pdf> > Acesso em: 10 out. 2017.

AMADORI, R. Universidade e comunidade: um estudo sobre a necessidade de implantação de assessorias de comunicação nos centros de ensino e administração central da UFSM. In: BARICHELLO, E. M. da R. (org.). **Universidade e comunicação**. Santa Maria: FACOS/UFSM: Fapergs: CNPq, 1998.

ARAUJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. Volume 2. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

AREDES, E. L. **Método de elaboração de Arquitetura de Processos para a promoção de Gestão por Processos em instituições de ensino superior públicas**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, SP, 2014.

AROUCHE, T. V. V. **Comunicação e/ou Informação na Universidade Tecnológica Federal do Paraná e na Universidade Federal da Integração Latino-Americana: Estudo de Caso Múltiplo em Novas Universidades Federais**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Comunicação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2013. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/1884/36254> > Acesso em: 10 out. 2017.

ASSOCIATION OF BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento**. [S.I], 2009.

BAGGIO, A. F., LAMPERT, A.L. **Planejamento Organizacional**. Ijuí, Rio Grande do Sul, Ed. Unijuí, 2010. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/162/Planejamento%20organizacional.pdf?sequence=1>> Acesso em: 06 mai. 2018.

BALDAM, R. et al. **Gerenciamento de processo de negócios: BPM – Business Process Management**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (L. A. Reto e A. Pinheiro Trad.). Lisboa: Edições 70, 2002.

BARICHELLO, E. M. da R. **Comunicação e comunidade do saber**. Santa Maria: Palotti, 2001.

_____. **Universidade e Comunicação: identidade institucional, legitimidade e territorialidade na cena da nova ordem tecnocultural**. Tese (Programa de Pós-Graduação) – Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, 2000.

BARNES, R. M. **Estudos de Movimentos e Tempos**. São Paulo: Blucher, 1982.

BARROS, S.; JAMBEIRO, O. Políticas e Práticas de Comunicação da Produção Científica da Universidade Federal da Bahia. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, 2011. ISSN 236-417X. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/9829>> Acesso em: 04 abr. 2018.

BASTOS, F. C. P. **Proposta de Mapeamento e Melhoria de Processo de Importação: Um Estudo de Caso**. Dissertação (Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2013.

BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, J. (Org.), **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público** (pp. 1-34). São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 29 nov. 2017.

_____. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Ministério do Planejamento e Orçamento. **Passos para o Gerenciamento Efetivo de Processos no Setor Público: Aplicações Práticas**. Brasília: jun. 1996b. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_427.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2018.

_____. Ministério da Educação. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. **Orientações gerais para o roteiro da auto-avaliação das instituições**. Brasília, DF: INEP 2004. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/sinaes/orientacoes_sinaes.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2017.

_____. Ministério da Educação. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Avaliação externa de instituições de educação superior: diretrizes e instrumento**. Brasília, DF, nov. 2005. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484109/Avalia%C3%A7%C3%A3o+externa+de+institui%C3%A7%C3%B5es+de+educa%C3%A7%C3%A3o+superior+diretrizes+e+instrumento/b5353582-a9ab-4993-b50a-03d5184f5a18?version=1.2>>. Acesso em:

29 nov. 2017.

_____. Secretaria de Comunicação Social. **Decreto nº 7.379, de 1º de dezembro de 2010.** Dá nova redação e acresce dispositivos ao Decreto nº 6.555 de 8 de setembro de 2008, que dispõe sobre as ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 dez. 2010a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7379.htm>. Acesso em: 29 nov. 2017.

_____. Secretaria de Comunicação Social. **Instrução Normativa SECOM-PR nº 5, de 6 e junho de 2011.** Dispõe sobre a conceituação das ações de comunicação do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 de Junho de 2011. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/orientacoes-gerais/publicidade/2011-in-05-conceito-de-acoes-de-comunicacao.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

_____. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 18 dez. 2011b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm>. Acesso em: 11 nov. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Gestão de Processos de Governo.** 2011c. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf> Acesso em: 30 abr. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BUENO, W.C. Comunicação, iniciativa privada e interesse público. In: DUARTE, J. (Org.), **Comunicação pública:** Estado, mercado, sociedade e interesse público (pp. 134-154). São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Comunicação empresarial:** políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

CAMP, R. C. **Benchmarking:** o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.** 8.ª ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CARMO, V. A. do. **A divulgação científica nas universidades do Grande ABC:** inovações ou repetição de formatos? Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Comunicação) –

Universidade Municipal de São Caetano do Sul, SP, 2015. Disponível em: <repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/665> Acesso em: 07 abr. 2018.

COUTINHO, M. P. **A Comunicação Institucional em Universidades Públicas: a Perspectiva da Administração Superior da UFC.** Dissertação (Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, 2015. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/11783>> Acesso em: 07 abr. 2018.

CURVELLO, J. J. A. Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações. In DUARTE, Jorge (organizador) **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia.** São Paulo: Atlas, 2002.

DANTAS, S. de L. C. **Análise das melhores práticas em business process management: estudo de caso em organizações hospitalares de Natal/RN.** Dissertação (Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade do Rio Grande do Norte, RN, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/12229>> Acesso em: 10 out. 2017.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos:** como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. **The New Industrial Engineering:** Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, v. 31, n. 4, p. 11–27, 1990.

DE BRUIN, T.; DOEBELI, G. BPM as an organizational approach: the experience of an Australian transport provider. In: ROSEMANN, M.; VON BROCKE, J. (Ed.). **Handbook on Business Process Management.** Berlin: Springer, 2009. v. 1.

DE BRUIN, T.; ROSEMANN, M. **Towards a Business Process Management Maturity Model,** 2005. Verlag and the London School of Economics.

DUARTE, J. Os desafios da comunicação pública. **Revista do Congresso de Gestão do Ministério Público** (1ª ed.), 2010. Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Destaques/Publicacoes/Revista_I_Congresso_Gestao.pdf> Acesso em: 10 out. 2017.

_____. **Comunicação pública.** 2007. Disponível em: <<http://www.jforni.jor.br/forni/files/ComP%C3%BAblicaJDuartevf.pdf>> Acesso em: 10 out. 2017.

DUARTE, J.; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional:** Linguagem, gestão e perspectivas. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 333-359.

FERREIRA, E. G. A.; SANTOS, E. S.; MACHADO, M. N. Política de informação no Brasil: a lei de acesso à informação em foco. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, v.2, n.1, mar. 2012. Disponível em:

<<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/moci/article/view/1616/1351>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

FERREIRA, V. C. et al. Contribuições do Gerenciamento de Processos para a Administração Pública Mineira. **Reuna**, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.19, n.1, p.5-28, Jan. – Mar. 2014 - ISSN 2179-8834.

FERREIRA, C. M. M. Crise e Reforma do Estado: uma questão de Cidadania e valorização do servidor. In: PETRUCCI, V. & SCHWARZ, L. (Orgs.). **Administração Pública Gerencial: a reforma de 1995**. Brasília: EdUnB, 1999.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. **XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. Anais... p.27–30, 2009. Salvador de Bahia, Brasil.

FERREIRA, É. S. **Avaliação da ação em rede no Processo de Comunicação Interna do IFES**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, 2017.

FLORCZAK, R. O lugar da comunicação na gestão educacional: dimensões possíveis. In: **Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, 4., 2010, Porto Alegre. Anais eletrônicos. Porto Alegre: Abrapcorp, 2010. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2_Rosangela.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2018.

GIBB, F. et al. An integrated approach to process and service management. **International Journal of Information Management**, v. 26, n. 1, p. 44–58, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS (GOIÁS). **Manual de Gestão por Processos**. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/anexos/2011-07/manual+de+gestao+por+processos+-+versao+completa.pdf>> (2011). Acesso em: 01 mai. 2018.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

_____. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, jan./mar. 2000a.

HALL, R. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2004.

HAMMER, M., CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: Harper Business, 1994.

HARMON, P. **Business process change: a guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals**. 2nd ed. Burlington: Elsevier, 2007.

HARRINGTON, H. **Aperfeiçoando processos empresarias**. São Paulo: Makron, 1993.

HOHLFELDT, A. Hipóteses contemporâneas de pesquisas em comunicação. In: HOHLFELDT, A. et al. (org.) **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 11. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (IFES). **Manual de Gestão de Processos**. Disponível em: <http://pse.ifes.edu.br/bpm/manual_gestao/IFES%20-%20Manual%20de%20modelo%20de%20gest%C3%A3o%20de%20BPM%20-%20Revis%C3%A3o%2001%20-.pdf> (2012). Acesso em: 01 mai. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Sinopse Estatística da Educação Superior 2017**. Brasília: Inep, 2018. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 21 out. 2018.

JACOB, V. C. **Evolução da usabilidade de páginas principais de websites de universidades: uma proposta de avaliação por meio de checklist especializado**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/135383?show=full>> Acesso em: 08 abr. 2018.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business Process Management: practical guidelines to successful implementations**. Oxford: Elsevier, 2006.

JURAN, J. M. **Juran Planejando Para a Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.

KO, R. K. L.; LEE, S. S. G.; LEE, E. W. Business Process Management (BPM) standards: a survey. **Business Process Management Journal**, 2009.

KUNSCH, M. M. K. **Universidade e Comunicação na Edificação da Sociedade**. São Paulo: Ed. Loyola, 1992.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LANGLEY, G. J. et al. **The improvement guide: a practical approach to enhancing organizational performance**. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 1994.

LISBÔA FILHO, F. F. et al. Mapeamento e reflexão das ações comunicacionais de uma universidade em construção. In: PAVAN, Maria Angela; FISCHER, Luciana (Orgs.). **Alternativas, Mídias e História da Comunicação Persuasiva e Institucional**. Piracicaba (SP): Degaspari, 2011.

MAFRA, R. L. M. Diálogo público, instituições científicas e democracia: reflexões sobre a constituição de uma política de comunicação organizacional. **Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun.**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 161-174, Ago. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-

58442016000200161&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 Abr. 2018.
<http://dx.doi.org/10.1590/1809-58442016211>.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 207-224.

MAZZILLI, S. Ensino, pesquisa e extensão: reconfiguração da universidade brasileira em tempos de redemocratização do Estado. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. São Paulo, v. 27, n. 2, p. 205-221, maio/ago de 2011.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2002.

MELLO, C. H. P. et al. **ISO 9001:2000**: sistema de gestão da qualidade para operações de produtos e serviços. São Paulo: Atlas, 2006.

MIGUEL, P.A.C. **Qualidade**: enfoque e ferramentas. São Paulo: 1. ed. Artliber, 2006.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL (MPF). **Manual de Gestão por Processos**. Secretaria Jurídica e de Documentação/ Escritório de Processos Organizacionais do MPF - Brasília: MPF/PGR, 2013.

MONTEIRO, C. et al. A comunicação organizacional interna: um estudo no Programa Nacional de Formação em Administração Pública da Universidade Estadual do Centro Oeste. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 2, p. 121-138, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40223/a-comunicacao-organizacional-interna--um-estudo-no-programa-nacional-de-formacao-em-administracao-publica-da-universidade-estadual-do-centro-oeste>> Acesso em: 08 abr. 2018.

MONTEIRO, Maria Helena. Porque é o BPM – Business Process Management, uma das apostas para a mudança na administração pública. **Informação e Informática**. V. 30, N. 28, 2004.

MUCKENBERGER, E. et al. Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. **Produção**, v. 23, n. 3, p. 637-651, 2013.

NOVELLI, A. L. C. R. O papel institucional da Comunicação Pública para o sucesso da governança. **Revista Organicom**, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 74-89, fev. 2011. ISSN 2238-2593. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/56/190>>. Acesso em: 21 jan. 2018.

OLIVEIRA, R. B. **Comunicação Organizacional Integrada na Universidade de Brasília: um Estudo de Caso**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, DF, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/19418>> Acesso em: 07 abr. 2018.

OLIVEIRA, J. M. de. **Gestão por Processos em Organizações Públicas: Análise dos Processos de Aposentadoria e Pensão Civil na UFSM**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2015.

OLIVEIRA, S. D. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2ª ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.

PAIM, R. et al. Process management tasks: a conceptual and practical view. **Business Process Management Journal**, v.14, n.5, p.694-723, 2008.

PAIM, R. et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALMBERG, K. Experiences of implementing process management: a multiple-case study. **Business Process Management Journal**, Lulea, v. 16, n. 1, p. 93-113, 2010.

PALUDO, A. V. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PERUZZO, C. M. K. Observação participante e pesquisa-ação. In: DUARTE, J. & BARROS, A. (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2012.

PROPLAN UFSM. **Projeto de Modernização Administrativa da Reitoria da UFSM**. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/proplan/index.php/projetos>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

REGO, G. T. do. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2002.

_____. **Comunicação Empresarial – Comunicação Institucional: conceitos, estratégia, sistemas, estrutura, planejamento e técnica**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

_____. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

REIJERS, H. A. Implementing BPM systems: the role of process orientation. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 389–409, 2006. Emerald Group Publishing Limited.

RIZZATI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

RIZZATTI, G. **Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas**. In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc/xmlui/handle/123456789/35684>>. Acesso em: 06 mai. 2018.

RIZZETTI, D. M. et al. Padronização de Processos em uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v.6, n.1, 2016

ROGLIO, K. de D.; SELIG, P. M. Uma Estratégia Gerencial Construída a Partir da Visão de Complementaridade entre Aperfeiçoamento de Processos e a Aprendizagem Organizacional. In: **EnANPAD**, XXII, 1998, Foz do Iguaçu, Anais... Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1998.

SANTOS, S. de O. S. dos. **Proposição de um Escritório de Processos em uma IES pública**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, SP, 2014.

SILVA, F. F. B. **Redesenho da estrutura organizacional na perspectiva do mapeamento de processos**: análise e proposição para a área de comunicação do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, 2014. Disponível em: <<http://tede.udesc.br/handle/handle/646>> Acesso em: 07 abr. 2018.

SKRINJAR, R; TRKMAN, P. Increasing process orientation with business process management: critical practices. **International Journal of Information Management**, v.33, 2013.

SMART, P. A. et al. Understanding Business Process Management: implications for theory and practice. **British Journal of Management**, v. 20, p. 491-507, 2009.

SOUZA JÚNIOR, M. A. **Método de diagnóstico de processos para viabilizar a promoção de Business Process Management em uma Instituição de Ensino Superior**. Dissertação (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto) – Universidade de São Paulo, SP, 2013.

SPINA, T. Z. **Divulgação científica por meio de ferramentas digitais**: Estudo de caso do portal do Instituto de Física de São Carlos (IFSC/USP). Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade) – Universidade Federal de São Carlos, SP, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/8660> Acesso em: 07 abr. 2018.

TIMMINS, A. S. P.; GUTIERREZ, R. H. Vigilância do sistema da qualidade e de mercado das empresas autorizadas: Uma proposta de melhoria. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT**, Resende, 2012.

TOLEDO, J. C. Gestão da qualidade na agroindústria. In: BATALHA, M. O. (Coord.) et al. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Agecom**: Agência de Comunicação da UFSC: 25 anos. Florianópolis: Imprensa Universitária, UFSC, 2017. Disponível em: < http://agecom.paginas.ufsc.br/files/2017/11/livreto_agecom_2017.pdf> Acesso em: 27 mai. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). **Resolução nº 005 de 16 de abril de 2018**. Aprova a Política de Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria.

Disponível em: <<http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/uploads/320a27dd-2264-4104-92ef-501c34734b9d.pdf>> Acesso em: 24 abr. 2018.

_____. **Resolução nº 013 de 05 de abril de 2016.** Altera a Resolução nº 025/2015, que aprova a criação da estrutura mínima dos centros de ensino do campus.

_____. **Resolução nº 016 de 30 de outubro de 1998.** Institui a Coordenadoria de Comunicação Social da UFSM, absorvendo a infraestrutura da Rádio Universidade e da Assessoria de Imprensa do Gabinete do Reitor.

_____. **Portaria nº 156 de 12 de março de 2014.** Aprova as alterações propostas no Estatuto da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/estatuinte/images/ESTATUTO_OFICIAL_UFSM_2016.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2018.

_____. **Portaria nº 85.304 de 16 de agosto de 2017.** Institui o Grupo de Trabalho responsável pela execução do Projeto de Desenvolvimento Institucional "Projeto de Modernização Administrativa da Reitoria da UFSM", sob o registro de nº 047120 - PROPLAN. Disponível em: <<https://portal.ufsm.br/documentos/download.html?action=arquivoIndexado&download=falset&id=165471>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

_____. **Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Maria.** Aprovado pelo Parecer 031/2011 da Comissão de Legislação e Regimentos do Conselho Universitário e Resolução nº 006/2011, de 28 abril de 2011. Disponível em: <<http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/7a09d209-53a6-49a7-90c7-b99c7d82c16b.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026.** Santa Maria, 2016. Disponível em: <http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/uploads/d23d5289-4212-4ccb-8b90-21a02e588e21.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

_____. **Relatório de Avaliação Interna: Autoavaliação da UFSM 2016.** Santa Maria, 2016a. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/avaliacaoufsm/images/documentos/relatorios/2016-2017.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2018.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN.** São Paulo: Atlas, 2009.

WEBER, M. H. Na comunicação pública, a captura do voto. **LOGOS 27: Mídia e democracia.** 2007. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/logos/article/view/12464>> Acesso em: 10 out. 2017.

ZAIRI, M. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business Process Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 64–80, 1997. MCB UP Ltd.

ZÉMOR, P. Como anda a comunicação pública? **Revista do Serviço Público**. 2009.
Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/21>> Acesso em: 10
out. 2017.

APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM PROFISSIONAIS DA AGÊNCIA DE NOTÍCIAS (COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL)

Comunicação Pública na UFSM

1. Qual a importância da comunicação pública para a UFSM?
2. Na sua opinião, quais as prioridades de comunicação da UFSM?
3. Como você vê seu papel na comunicação da UFSM?
4. Você considera o site um veículo adequado para a comunicação pública da UFSM?

Descrição do processo

5. Descreva o processo de atualização do portal da UFSM.
6. De onde vêm as notícias? Como o conteúdo é produzido?
7. Como é a relação com esses produtores de conteúdo (comunicadores das unidades, técnicos e professores)?
8. Quais são as diretrizes para a produção de conteúdo?
9. Qual o critério de seleção do que vai para o portal da UFSM?

Tomada de decisão para outros processos

10. Como é definido o conteúdo que vai para as mídias sociais?
11. Como é definido o que é pauta para a TV, rádios ou revista *Arco*?
12. Como é definido o que vai para a imprensa?

Identificação de problemas e possíveis soluções

14. Quais as dificuldades do processo?
15. Quais as possíveis soluções?
16. Além destes processos, quais outros você considera que deveriam ser urgentemente melhorados?

APÊNDICE B - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM PROFISSIONAIS DOS NÚCLEOS DE DIVULGAÇÃO INSTITUCIONAL

Comunicação Pública na UFSM

1. Qual a importância da comunicação pública para a UFSM?
2. Na sua opinião, quais as prioridades de comunicação da UFSM?
3. Como você se enxerga nesse papel de comunicador da UFSM?
4. Quais processos de comunicação passam pelo seu setor?
5. Você considera o site um veículo adequado para a comunicação pública da UFSM?

Descrição do processo

6. Descreva o processo de atualização do site da sua unidade.
7. De onde vêm as notícias? Como o conteúdo é produzido?
8. Como é a sua relação com esses produtores de conteúdo (pesquisadores, técnicos e professores)?
9. Como é a sua relação com a Coordenadoria de Comunicação da UFSM?
10. Como é a sua relação com os demais comunicadores das unidades? Há troca de informações e experiências?

Tomada de decisão para outros processos

11. Como é definido o conteúdo que vai para as mídias sociais?
12. Como é definido o que é pauta para a TV, rádios ou revista *Arco*?
13. Como é definido o que vai para a imprensa?

Identificação de problemas e possíveis soluções

14. Quais dificuldades você enfrenta na execução deste processo?
15. Quais as possíveis soluções?
16. Além destes processos, quais outros você considera que deveriam ser urgentemente melhorados?

**APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
ASSINADO PELOS ENTREVISTADOS**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título do estudo: GESTÃO DE PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CAMPO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Pesquisadoras responsáveis: Prof.^a. Dr.^a Luciana Flores Battistella e Mestranda Sendi Chiapinotto Spiazzi

Instituição / Departamento: UFSM – Centro de Ciências Sociais e Humanas

Telefone para contato: (55) 99708-4001

Local da coleta de dados: Coordenadoria de Comunicação Social e Núcleos de Divulgação Institucional

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: “GESTÃO DE PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CAMPO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA” que tem por objetivo definir fluxos de informação e desenho de processos de comunicação da UFSM, considerando as perspectivas da comunicação pública. O informante poderá desistir de participar deste estudo a qualquer momento durante a coleta de dados, retirando este consentimento sem penalização alguma.

Os benefícios decorrentes da participação na entrevista serão em termos sociais, pois visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, além de buscar melhorias para os fluxos e processos de comunicação da Universidade. Quanto aos riscos, a participação nesta entrevista não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para o participante, podendo causar apenas algum cansaço e desconforto pelo tempo gasto nas respostas.

A participação nesta pesquisa é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira e também não haverá custos para o participante. A identidade do participante permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente, no momento da publicação dos resultados. Apenas o cargo será informado no trabalho para fins de discussão dos resultados.

O participante terá a garantia de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato com a mestranda Sendi Chiapinotto Spiazzi pelo telefone (55) 99708-4001 ou pelo e-mail sendi.spiazzi@ufsm.br.

Eu, _____ (nome do participante), ciente e após ter lido as informações acima, aceito participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Santa Maria, ____ de _____ de 2018.

Assinatura do (a) participante _____

APÊNDICE D – QUADRO *CHECKLIST* DA COMUNICAÇÃO DAS IFES BRASILEIRAS

(continua)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Unipampa, RS	Assessoria de Comunicação Social (ACS) http://porteiras.r.uni-pampa.edu.br/portais/acs/	<ul style="list-style-type: none"> - 1 coordenador - 5 servidores na Assessoria Administrativa - 3 servidores no setor de Audiovisual - 5 servidores no setor de Jornalismo - 2 servidores no setor de Programação Visual - 1 servidor no setor de Publicidade e Propaganda - 1 servidor no setor de Relações Públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Guia de Fontes Científicas - Produtos Jornalísticos - Aplicação da Assinatura Visual da Unipampa - Organização de Eventos - Colações de Grau - Criação e Avaliação de Peças de Divulgação - Guia para Uso e Atuação na Rede Social <i>Facebook</i> - Guia de Mídias Sociais Unipampa: Redação, Conteúdo e Linguagem - Manuais de Identidade Visual 	<ul style="list-style-type: none"> - Produção de conteúdo jornalístico para o portal e boletins para a imprensa - Relacionamento com a imprensa - Produção e gerenciamento do informativo Unipampa - Organização de eventos - Cerimonial e protocolo - Produção de campanhas de divulgação - Produção de materiais gráficos - Gestão de redes sociais oficiais - Produção audiovisual # Serviços online: Sugestão de pauta jornalística; Solicitação de eventos; Avaliação de peças e campanhas 	Não.
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), RS	Secretaria de Comunicação (Secom) http://www.ufrgs.br/secom/	<ul style="list-style-type: none"> - 16 jornalistas - 3 assistentes administrativos - 4 revisores de texto - 1 desenhista técnico - 1 recepcionista - 2 fotógrafos - 6 técnicos em artes gráficas - 1 contador - 1 produtora cultural - 1 programadora visual - 1 encardador 	Não.	<ul style="list-style-type: none"> - Assessoria de Imprensa - Design Visual - Gráfica - Jornal da Universidade - Projetos especiais de comunicação institucional - Rádio da Universidade - Redes Sociais - TV UFRGS - UFRGS Ciência (divulgação científica) 	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), RS	Coordenação de Comunicação Social http://ccs2.ufpel.edu.br/wp/	<ul style="list-style-type: none"> - 1 coordenador (professor de Jornalismo) - 5 jornalistas - 1 diagramador - 1 publicitária - 1 assistente de câmera - 1 fotógrafa - 1 relações públicas - 5 assistente administrativos - 1 auxiliar administrativo - 4 técnicos de som - 2 técnicos em artes gráficas - 1 servente de limpeza - 1 operador de máquina copiadora - 1 impressor - 1 diretor de produção - 1 sonoplasta - 2 operadores de rádio telecomunicações - 1 técnico em telecomunicações - 1 técnico em eletrotécnica - Núcleo de Comunicação Institucional - Núcleo de Relacionamento Acadêmico - Núcleo de Radiofusão - 1 Secretária - 1 Gráfica Universitária - 1 Rádio 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Identidade Visual - Manual de Redação da Presidência da República - Modelos documentos e apresentações 	<ul style="list-style-type: none"> - Rádio Federal FM - Jornal da UFPEL - Mídias Sociais - Gráfica Universitária - Blog Casarão 8 #Serviços online: Publicar notícias; Solicitar <i>coffee-break</i> 	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), RS	Assessoria de Comunicação (Ascom) https://www.ufcspa.edu.br/index.php/assessoria-de-comunicacao	<ul style="list-style-type: none"> - 2 programadores visuais - 1 jornalista - 1 fotógrafo - 1 intérprete de Libras 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Identidade Visual - Modelos de documentos - Manual de Redação 	<ul style="list-style-type: none"> - Informativo <i>Panorama UFCSPA</i> - <i>Clippagem</i> (notícias sobre a UFCSPA na mídia) - Sala de Pautas - Atualização dos murais - Captação e disponibilização de fotos - Atualização do site - Envio de e-mail institucional - Criação de peças gráficas - Cobertura jornalística - Produção audiovisual 	<ul style="list-style-type: none"> - Atualização dos murais - Captação e disponibilização de fotos - Atualização do site - Publicação de notícias no site - Envio de e-mail institucional - Criação de peça gráfica - Cobertura jornalística - Produção audiovisual - Restrições de atendimento de demandas
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Riograndense (IFSul), RS	Coordenadoria de Comunicação Social http://www.ifsul.edu.br/comunicacao-social	<ul style="list-style-type: none"> - 1 coordenador (jornalista) - 3 jornalistas - 3 programadores visuais 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Identidade Visual - Manual de Redação e Estilo 	<ul style="list-style-type: none"> - Banco de fontes para a imprensa - Banco de imagens - Mídias sociais #Serviços eletrônicos: Sugestão de pauta; Solicitação de serviço de design gráfico; Solicitação de envio de informes 	Não.
Universidade Federal de Rio Grande (FURG), RS	Não encontrado.	Não.	- Política de Comunicação	Não.	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), RS	Departamento de Comunicação https://ifrs.edu.br/institucional/comunicacao/departamento-de-comunicacao/	<ul style="list-style-type: none"> - 1 chefe (produtora cultural) - 3 jornalistas - 1 publicitária - 2 audiovisuais - 1 coordenador <i>web</i> - 1 programador visual - 1 relações públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Guia de Boas Práticas IFRS - Manual de Identidade Institucional - Manual de Aplicação da Marca - Manual de Formatação de Carimbos - Manual de Redação da Presidência da República - Manual de Uso da Marca do Governo Federal - Cartilha de Redação <i>Web</i> - Guia de Eventos, Cerimonial e Protocolo da Rede Federal - Instruções Normativas para Formaturas - Política de Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> - Portal - Mídias sociais - Formaturas - IFRS na Mídia - Boletins Eletrônicos 	Não.
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), PR	Comunicação http://portal.utfpr.edu.br/comunicacao	Não.	Não.	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento à imprensa - Galeria de Fotos - Divulgação científica - Divulgação de projetos - Materiais de divulgação - <i>Clipping</i> (notícias sobre UTFPR na mídia) - Design - Editora 	Não.
Instituto Federal Farroupilha (IFFar), RS	Secretaria de Comunicação (Secom) http://www.iffarroupilha.edu.br/secom	<ul style="list-style-type: none"> - 3 jornalistas - 2 programadores visuais - 2 diagramadores - 1 relações públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Política de Comunicação - Manual de Aplicação da Marca 	Não encontrado.	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), SC	Diretoria de Comunicação (Dircom) https://www.uffs.edu.br/institucional/reitoria/diretoria_de_comunicacao/apresentacao	Diretoria de Comunicação: - 1 assistente administrativo - 1 revisora de textos - 1 secretária executiva Departamento de Assessoria de Comunicação: - 2 jornalistas Departamento de Divulgação e Comunicação Visual - 2 programadores visuais - 1 relações públicas - 1 técnico em audiovisual Assessorias de Comunicação Campi: - 5 jornalistas - 5 assistentes administrativos - 2 técnicos audiovisuais - 1 relações públicas	- Diretrizes da Diretoria de Comunicação - Uso da Marca e Impressão de Manuais Gráficos - Orientação para a Criação e Manutenção de <i>Fanpages</i> - Guia de Fontes Visuais - Manuais de Identidades Visuais - Manual de Redação Jornalística - Manual do site para conteúdoistas	- Site - Informativo semanal - Boletim informativo - Mídias sociais - Editora #Serviços online: Solicitação de cobertura jornalística; Termo de cedência para uso de material; Solicitação de trabalho de comunicação visual; Solicitação de impressão e aprovação de marca	Não.
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), PR	Comunicação http://portal.utfpr.edu.br/comunicacao	Não.	Não.	- Atendimento à imprensa - Galeria de Fotos - Divulgação científica - Divulgação de projetos - Materiais de divulgação - <i>Clipping</i> (notícias sobre UTFPR na mídia) - Design - Editora	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), SC	Agência de Comunicação (Agecom) http://agecom.ufsc.br/	<ul style="list-style-type: none"> - 1 diretor - 8 servidores no Núcleo de Divulgação e Jornalismo Científico - 4 servidores no Núcleo de Comunicação Organizacional e Novas Mídias - 4 servidores no Núcleo de Design e Programação Visual - 1 servidora na <i>Comunica</i> - 1 servidor no Acervo Fotográfico - 2 servidores na Secretaria Administrativa - 1 servidor na Tecnologia da Informação - 26 agentes de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> - Política de Comunicação - Política Editorial Portal UFSC - Política Editorial <i>Facebook</i> - Guia de Estilo - Guia de Fontes 	<ul style="list-style-type: none"> - Execução da política pública de comunicação - Gestão do acervo fotográfico - Gestão do Sistema de Identidade Visual - Gestão das listas de e-mail - Gestão e produção de conteúdo para os perfis oficiais nas redes sociais - Envio de informativos digitais - Produção e difusão do Jornalismo de Serviços, Informativo, Científico, Institucional e Factual - Produção de fotografias e vídeos a serem utilizados para os demais serviços - Criação e produção de campanhas educativas, informativas e institucionais - Atendimento das demandas da comunidade universitária quanto ao desenvolvimento de projetos de comunicação visual - Produção, atualização e disponibilização do Guia de Fontes - Contribuição na formação acadêmica e profissional dos discentes - Orientação a outros setores da quanto à criação e gerenciamento de perfis institucionais nas redes sociais - Oferta de cursos de capacitação e projetos de extensão sobre comunicação - Atendimento às demandas da comunidade universitária e da imprensa por informação sobre os mais variados assuntos - Promoção da integração entre a universidade e a comunidade, por meio dos meios de comunicação internos e externos; 	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
				<p>- Promoção da comunicação interna, visando a interação entre os diversos segmentos da Universidade</p> <p>- <i>Clippagem</i> diária de notícias, ou seja, monitoramento e seleção das notícias veiculadas na imprensa</p>	
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), ES	Superintendência de Cultura e Comunicação (Supecc) http://www.ufes.br/superintend%C3%A2ncia-de-cultura-e-comunica%C3%A7%C3%A3o-supecc	<ul style="list-style-type: none">- 1 secretária de comunicação- 1 secretário de cultura- 1 Secretaria Administrativa- 1 Assessoria de Imprensa- 1 Seção de Jornalismo- 1 Seção de Publicação Científica- 1 Núcleo de Produção de Conteúdo Institucional- 1 Divisão de Criação e Arte- 1 Rádio Universitária 104.7 FM- 1 TV Ufes	<ul style="list-style-type: none">- Guia de Fontes- Manual de Marca	<ul style="list-style-type: none">- Cine <i>Metrópolis</i>- Coral da UFES- Editora Edufes- Livraria da UFES- Galeria de Arte- Teatro Universitário- Criação e Artes- Revista Universidade- Rádio Universitária- TV UFES- Jornal <i>Informa</i>- <i>Clipping</i> (matérias sobre a Universidade na mídia)- #Serviços online: Sugestão de pauta	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), SC	Diretoria de Comunicação (Dircom) http://www.ifsc.edu.br/comunicacao	Coordenadoria de Jornalismo - 5 jornalistas IFSC TV - 6 jornalistas Assessorias Campi: - 1 jornalista - 1 relações públicas	- Manuais de Marca - Política de Comunicação - Manual de Boas Práticas de Liderança - Manual de Atendimento ao Público - Manual de Canais de Relacionamento - Manual de Comunicação Científica - Manual de Gestão de Crises - Manual de Planos de Comunicação - Manual de Redação - Manual de Relacionamento com a Imprensa - Manual de Reuniões de Trabalho	- Assessoria de imprensa - Blog da Reitoria - Blog dos intercambistas - IFSC TV - Portal de Periódicos - Mídias sociais - Editoria	- Criação e revisão de textos promocionais - Atualização do mailing (lista de contatos) da imprensa e organizações parceiras - Moderação de envio de e-mails para todos os servidores da Instituição - Avaliação e aprovação de criação de canais de relacionamento (como novas páginas no <i>Facebook</i>) - Produção de relatório de gestão - Planejamento anual de comunicação - Envio de mensagens e cartões em datas comemorativas - Elaboração de documentos normativos

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
					<ul style="list-style-type: none">- Elaboração de diagnóstico mensal das atividades de comunicação- Implantação da política de comunicação- Elaboração de manuais de comunicação- Elaboração de cerimoniais e organização de eventos- Administração de fornecedores para eventos- Divulgação de calendário de eventos- Criação e veiculação de campanhas publicitárias- Ações de divulgação de ingresso- Ações de comunicação para projetos específicos- Atualização do site institucional

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
					<ul style="list-style-type: none"> - Projeto de pintura e sinalização dos prédios - Atendimento à imprensa - Monitoramento e divulgação de notícias externas sobre o Instituto - Interação via mídias sociais - Cobertura fotográfica de eventos e atividades - Publicação de notícias - Colaboração com editais pertinentes à área - Produção de informativo interno - Gerenciamento de crises de imagem - Atualização do blog do reitor - Produção de reportagens em vídeo - Produção de vídeos institucionais

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
					- Produção de material gráfico impresso e digital - Orientação de projetos de comunicação visual desenvolvidos por discentes - Editoração de livros*
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)	Secretaria de Comunicação (Secom) http://www.cefetmg.br/textoGeral/secom.html	- Núcleo de Redação e Jornalismo - Núcleo de Protocolo e Eventos - Comunicação Visual - Audiovisual - Gráfica	Não.	- Portal - Mídias sociais	Não.
Instituto Federal do Paraná (IFPR), PR	Diretoria de Comunicação http://reitoria.ifpr.edu.br/menu-institucional/reitoria/imprensa/	- 1 diretora de comunicação - 2 jornalistas - 2 programadores visuais - 3 relações públicas - 1 revisor de textos - 1 técnico de áudio e vídeo	- Manual de Aplicação da Marca - Identidade Visual Completa - Manual de Uniformes - Manuais do Governo Federal	- Cerimonial - Programação visual #Serviços online: Solicitação de materiais gráficos	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal do Paraná (UFPR), PR	Superintendência de Comunicação e Marketing (Sucom) http://www.ufpr.br/portalufpr/imprensa	<ul style="list-style-type: none"> - 1 superintendente - 1 diretor de Redação - 7 servidores no setor de Redação e Atendimento à Imprensa - 1 servidora no setor de Redes Sociais - 2 servidores no setor de Fotojornalismo - 1 servidor no setor Administrativo - 1 diretora de Comunicação Institucional - 1 servidor no setor de Planejamento de Comunicação - 2 diretores de arte - 1 servidor no setor Administrativo TV e Web Rádio: <ul style="list-style-type: none"> - 2 jornalistas - 2 secretárias - 3 editores de vídeo - 2 contrarregra - 1 repórter cinematográfico - 1 produtor sonoro - 1 operador em rede - 1 servidor de apoio à produção - 1 designer - 1 coordenador de programação - 2 produtores/redatores/apresentadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Gestão de Crise - Manual de Marca - Papelaria Padrão 	<ul style="list-style-type: none"> - Revista <i>Semana UFPR</i> - E-boletim - UFPR TV - Web Rádio UFPR - Portal - Assessoria de Imprensa - Feira de Cursos e Profissões - Campanhas e materiais institucionais - Eventos - Mídias sociais - UFPR na mídia (clipagem de notícias sobre a Universidade) - Revista Ciência UFPR (divulgação científica) #Serviços online: solicitação de cobertura jornalística e produtos gráficos 	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal de Integração Latino-Americana (Unila), PR	Secretaria de Comunicação Social (Secom) https://www.unila.edu.br/secom	- 1 secretário de comunicação - 2 relações públicas - 1 publicitária - 1 chefe do Departamento de Jornalismo - 4 jornalistas - 2 revisores de textos - 1 chefe do Departamento de Comunicação Institucional - 2 programadores visuais - 1 técnico em artes gráficas - 1 chefe do Serviço de Projetos Especiais de Comunicação - 1 diretor de imagem - 1 editor de imagem - 1 chefe da Divisão de Assessoria de Imprensa - 1 chefe da Seção de Apoio à Gestão de Comunicação - 1 administrador - 1 assistente administrativo - 1 chefe do Serviço de Apoio Tecnológico à Comunicação	- Releases - Guia de Fontes - Manual de Marca	- Site - Materiais gráficos - Informativo <i>La Semana Unilera</i> - Mídias sociais - Unila na mídia - Visitas programadas - Feira das Profissões - Revista <i>Peabriu</i> #Serviços online: Sugestão de divulgação; Solicitação de serviços de programação visual; Visitas programadas	Não.
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), MG	Diretoria de Imagem Institucional (sem site)	Não.	Não.	Não.	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), MG	Assessoria de Comunicação Social (Ascom) https://ufsj.edu.br/ascom/	<ul style="list-style-type: none"> - 1 assessor de comunicação - 2 jornalistas - 1 revisora - 2 assistentes administrativos - 1 programador visual - 1 editor de publicações - 1 relações públicas 	Não.	<ul style="list-style-type: none"> - Atas de registro de preços - Banco de imagens - Jornal <i>Quanta</i> 	Não.
Instituto Federal do Espírito Santo, ES	Assessoria de Comunicação https://www.ifes.edu.br/comunicacao	<ul style="list-style-type: none"> - 1 chefa - 3 jornalistas - 3 programadores visuais - 1 publicitário - 1 produtora cultural - 1 assistente administrativa - 15 comunicadores nos campi - 1 técnico em assuntos educacionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Guia de Fontes - Política de Comunicação - Download de Marcas - Guia de Eventos, Cerimonial e Protocolo - Manual de Formatura - Manual de Padronização de Documentos do Ifes - Manual de Procedimentos de Comunicação Social - Menu de Mídias - Processos Seletivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Banco de imagens - Divulgação das ações institucionais - Planejamento e implantação das políticas de comunicação - Relacionamento com a imprensa - Análise de matérias sobre o Instituto - Projetos de comunicação interna e externa <ul style="list-style-type: none"> - Articulação com as assessorias de comunicação de órgãos do Governo Federal - Informativos - Organização de eventos - Contratos de serviços terceirizados ligados à comunicação institucional - Orientação de ações de comunicação dos campi <ul style="list-style-type: none"> - Reuniões de integração e treinamento das equipes de comunicação dos campi - Padronização de procedimentos e serviços de comunicação - Atualização do site oficial - Criação de materiais gráficos institucionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação de marca - Produção de conteúdo <ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento com a imprensa - Atualização de mídias sociais - Organização de eventos - Capacitações em comunicação <ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento com outras instituições - Atualização do site e intranet - Programação visual de materiais gráficos

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal de Lavras (UFLA), MG	Diretoria de Comunicação (DCOM) http://www.ufla.br/dcom/ Coordenadoria de Cerimonial http://www.cerimonial.ufla.br/	Diretoria de Comunicação: - 1 diretor de comunicação - 4 jornalistas/assessores de imprensa - 1 diagramador - 1 revisor de textos - 1 auxiliar de atendimento Coordenadoria de Cerimonial: - 1 coordenador de cerimonial - 1 mestre de cerimônias	- Diretrizes DCOM - Manual de Identidade Visual	- Suporte Comunicação - Cobertura de eventos e divulgações - Campanhas e atividades em mídias sociais - Comunicados em e-mails institucionais - Notas de falecimento - Jornal Impresso - Formaturas - Eventos #Serviços online: Solicitação de abertura de eventos; Registro de eventos	Não.
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), MG	Centro de Comunicação (Cedecom) https://ufmg.br/comunicacao/sobre-o-cedecom	- 1 coordenador administrativo - 6 servidores de Apoio Administrativo - 1 motorista - 1 coordenador de Assessoria de Imprensa - 1 jornalista - 2 diretores - 1 fotógrafo - 2 servidores de Planejamento - setor de Criação Gráfica - setor de Rádio UFMG Educativa - setor TV UFMG - setor de Web e Redes Sociais - 1 coordenador da Agência de Notícias - 5 servidores do Boletim e Portal UFMG	Não.	- Eventos - Assessoria de imprensa - Rádio UFMG Educativa - TV UFMG - Publicações jornalísticas - Fotografia - Web e Redes Sociais - Planejamento - Criação	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), MG	Coordenadoria de Comunicação Institucional (CCI) http://www.ufop.br/coordenadoria-de-comunicacao-institucional-cci	Não.	- Manual de Uso da Marca	<ul style="list-style-type: none"> - UFOP na Mídia - Banco de imagens - Site institucional - Jornal da UFOP - UFOP online, boletim semanal enviado por e-mail - Rádio UFOP Educativa - Eventos - Editora - TV UFOP - Cine Vila Rica - Mídias sociais #Serviços online: Solicitar divulgação; Atendimento à imprensa; Sistema de Apoio à Comunicação Integrada (SACI); Cadastro para recebimento de notícias	Não.
Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), MG	Comunicação Social http://www.uftm.edu.br/comunicacao	<ul style="list-style-type: none"> - 1 diretora de Comunicação - 1 chefe do setor de Comunicação Social e Jornalismo - 2 jornalistas - 1 revisora de textos - 1 chefe do setor de Cerimonial e Eventos - 1 chefe do setor de Publicidade e Marketing - 1 tecnólogo em Tecnologia da Informação - 1 programador visual - 1 técnico em cinematografia - 3 fotógrafos 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Identidade Visual - Manual Sistema de Publicações do Portal 	<ul style="list-style-type: none"> - Portal UFTM - Reservas de Auditório - Cerimonial e Eventos - Comunicação Institucional e Jornalismo - Publicidade e Marketing - Fotografia 	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal de Uberlândia (UFU), MG	Diretoria de Comunicação Social (Dirco) http://www.ufu.br/dirco	- 3 assessores de comunicação - 1 assessora de comunicação do Hospital de Clínicas - 1 coordenadoria de jornalismo - 1 coordenador de conteúdos - 1 secretária	- Plano de Gestão e Política de Comunicação - Manual de Aplicação da Marca	- Portal de notícias #Serviços online: Solicitar divulgação	Não.
Universidade Federal de Viçosa (UFV), MG	Não.	Não.	- Manual de Identidade Visual	- Revistas - Editora - UFV TV - Rádio UFV - Jornal da UFV	Não.
Universidade Federal de Alfenas (Unifal), MG	Assessoria de Comunicação Social (Ascom) http://www.unifal-mg.edu.br/comunicacao/	- 2 jornalistas - 1 auxiliar administrativa	- Guia de Orientações sobre Serviços da Ascom - Modelos de Documentos - Manual de Redação da Presidência da República - Guia Prático da Nova Ortografia	- Cobertura de eventos - Divulgação de eventos - Divulgação de notícias - Divulgação de pesquisa - Notas oficiais - Unifal na mídia - Portal - Mídias sociais - Atendimento à Imprensa #Serviços online: Cobertura de eventos; Solicitação de divulgação	Não.
Universidade Federal de Itajubá (Unifei), MG	Secretaria de Comunicação (Secom) https://unifei.edu.br/comunicacao/	- 1 relações públicas - 4 assistentes administrativos	- Normas do brasão e logo	- Divulgação de eventos - Achados e perdidos - Boletim Interno Semanal – BIS - Redes sociais - Unifei na mídia - Rádio Universitária	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), MG	Diretoria de Comunicação Social (Dircom) http://www.ufvjm.edu.br/dicom.html?lang=pt_BR.utf8%2C+pt_BR.UT	<ul style="list-style-type: none"> - 1 diretora de Comunicação (relações públicas) - 1 jornalista - 2 publicitários - 1 relações públicas - 1 revisora - 1 técnica em assuntos educacionais - 1 técnico em tecnologia da informação - Divisão de Eventos e Cerimonial 	<ul style="list-style-type: none"> - Regimento da Dircom - Manual de Identidade Visual - Modelos de documentos - Manual de Sinalização 	<ul style="list-style-type: none"> - Portal institucional - Rádio Universitária - Conduzir ou orientar as cerimônias - Orientar as comissões de formandos sobre a solenidade oficial de colação de grau - Realizar a colação de grau - Planejar e realizar eventos da Reitoria - Jornal UFVJM - Desenvolver estratégias para fortalecer e divulgar a imagem institucional - Monitorar o mercado - Orientar o desenvolvimento e apoiar a captação de recursos para os projetos institucionais - Desenvolver planos de marketing para a implantação de projetos institucionais - sinalização 	<ul style="list-style-type: none"> - Cerimonial e eventos - Solenidade oficial de colação de grau - Produção de conteúdo jornalístico - Produção e avaliação de <i>clipping</i> jornalístico - Atendimento à imprensa - Manutenção do mailing da imprensa - Publicação de notícias no portal - Criação de sites no portal - Divulgação da gestão no portal e no <i>Facebook</i> - Envio de mensagens às listas de e-mail - Criações gráficas - Programa de conteúdo jornalístico para rádio

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
					- Programa de conteúdo informativo e musical para rádio - Programa de entrevista para rádio - Atendimento de pedido de divulgação - Criação de programa de rádio Criação e veiculação de <i>spots</i> institucionais - Publicação na <i>fanpage</i> - Revisão de texto
Instituto Federal do Sul de Minas Gerais (IFSulMinas), MG	Assessoria de Comunicação (Ascom) https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/comunicacao	- 1 coordenador geral - 2 jornalistas - 1 relações públicas - 1 programador visual - 1 técnico em audiovisual	- Guia de Eventos - Manual de Marca - Orientações para grafia da palavra campus/campi	#Serviços online: Solicitação de serviços de design Solicitação de serviços de audiovisual; Formulário de sugestão de matéria; Termo de autorização de uso de imagem; Termo de empréstimo de equipamentos	Não.
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), MG	Comunicação http://www.ifnmg.edu.br/comunicacao	Não.	- Manuais de Identidade Visual	- Jornais - Informativos - Revistas de Extensão - Mídias sociais	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), MG	Secretaria de Comunicação e Eventos https://www.ifmg.edu.br/portal/estrutura/gabinete/comunicacao	<ul style="list-style-type: none"> - 1 publicitário/diretor - 4 jornalistas - 2 designers 	- Manual de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Produção de Informativo Eletrônico; - Comunicados internos - Jornal impresso - Planejamento e atualização do portal - Boletim de Serviço - Coprodução de vídeos institucionais - Gerenciamento e execução de ações de publicidade e serviços gráficos - Organização e cobertura de eventos - Serviços de fotografia - Relacionamento com a imprensa - Organização da campanha divulgação de Vestibular e Exame de Seleção 	Não.
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IFSudesteMG), MG	Não.	<ul style="list-style-type: none"> - 2 jornalistas - 1 assistente administrativa - 1 técnica em audiovisual 	Não.	Não.	Não.
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM), MG	Coordenadoria de Comunicação Social http://www.iftm.edu.br/comunicacao/ Cerimonial e Eventos http://www.iftm.edu.br/cerimonial/	Coordenadoria de Comunicação Social: <ul style="list-style-type: none"> - 1 diretora - 1 publicitário - 1 programador visual - 1 relações públicas - 1 revisora de textos - 1 diagramador - 35 servidores divididos nas assessorias dos campi Cerimonial e Eventos: <ul style="list-style-type: none"> - 1 coordenadora - 51 servidores divididos nas assessorias dos campi 	<ul style="list-style-type: none"> - Manuais de Aplicação da Marca - Regulamento da Diretoria de Comunicação Social e Eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Produção de Informativos Eletrônicos - Comunicados internos - Jornal impresso - Planejamento e atualização do portal - Coprodução de vídeos institucionais - Gerenciamento e execução de ações de publicidade e serviços gráficos - Organização e cobertura de eventos - Serviços de fotografia - Relacionamento com a imprensa - Organização da campanha divulgação de Vestibular e Exame de Seleção 	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal Fluminense (UFF), RJ	Superintendência de Comunicação Social (SCS) http://www.uff.br/?q=setor/superintendencia-de-comunicacao-social	Não.	Não.	- Portal de notícias.	Não.
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	Coordenadoria de Comunicação (Coordcom) https://ufrj.br/coordenadoria-de-comunicacao-social	- 1 coordenadora - 1 subcoordenadora - 2 servidores no Setor Administrativo - 2 servidores na Assessoria de Imprensa - 4 servidores no Setor de Jornalismo - 2 servidores no Setor de Mídias Sociais - 3 servidores no Setor de Revisão - 3 servidores no Setor de Audiovisual - 5 servidores no Desenvolvimento <i>Web</i> - 3 servidores no Setor de Imagem e Fotografia - 3 servidores no Setor de Programação Visual - 3 servidores no Setor de Publicidade	- Manual de Estilo de Mídias Sociais	- Atualização de informações no Portal - Cobertura de eventos - Edição e produção de vídeos - Transmissão ao vivo - Divulgação por listas de emails - Cobertura fotográfica - Artes gráficas para web, cartaz, identidade visual, criação de logo, entre outros - Publicação nas redes sociais - Criação de campanha institucional #Serviços online: Sistema de Solicitação de Serviços da CoordCOM/UFRJ	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), RJ	Imprensa http://portal.ufrj.br/institucional/imprensa/informacoes-setoriais-da-imprensa/	- 1 coordenadora - 4 jornalistas - 2 designers	- Manual de Uso de Marca	- Boletins de Serviço - Comunicados oficiais - Revista Rural Semanal - Atendimento à imprensa - UFRRJ na mídia - Produção audiovisual	Não.
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio), RJ	Coordenadoria de Comunicação Social (Comso) http://www.unirio.br/comunicacaosocial	Não encontrado	- Manual de Cerimonial de Eventos Oficiais da UNIRIO - Manual de Marca	- Cerimonial e organização de eventos - Boletim informativo Comunica UNIRIO - Informativo Em Foco - Divulgação Científica - UNIRIO na Mídia - Portal de notícias - Produção de conteúdo - Comunicação interna - Gestão de redes sociais - Tradução e interpretação de língua de sinais	Não.
Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (Cefet-RJ), RJ	Não.		- Manual de Identidade Visual	- Portal de notícias - Jornais informativos - TV Cefet - Atendimento à imprensa - Organização de eventos	Não.
Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ), RJ	Assessoria de Comunicação (Ascom) http://portal.ifrj.edu.br/area-de-imprensa	- 1 assessora de comunicação - 2 jornalistas - 1 revisora de textos - 1 técnico em gestão de eventos - 1 assistente administrativo - 1 relações públicas - 1 programadora visual - 1 técnica em audiovisual	- Guia de Eventos, Cerimonial e Protocolo	- Jornalismo - Relações públicas - Gestão de eventos - Programação visual - Audiovisual - Revisão de textos	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Instituto Federal Fluminense (IFF), RJ	Diretoria de Comunicação http://portal1.iff.edu.br/reitoria/diretorias-sistemicas/diretoria-de-comunicacao/politica-de-comunicacao-do-iffuminense/area-de-imprensa	Não.	- Política de Comunicação do IFFluminense - Orientações para pedido de divulgação - Orientações para solicitar atividades da programação visual - Manual Interno de catalogação fotográfica - Manual Interno de utilização do Portal do IFFluminense - Manual de Aplicação da Marca IF - Guia de Eventos, Cerimonial e Protocolo para a Rede Federal	- Identidades visuais e manuais de aplicação de logomarca - Fotos - Informativo eletrônico - Redes sociais	Não.
Universidade Federal do ABC (UFABC), SP	Área de Imprensa http://www.ufabc.edu.br/area-de-imprensa	Não.	Não.	- UFABC na Mídia - Divulgação científica - Eventos - Portal de notícias - Mídias sociais #Serviços online: Solicitação de divulgação de eventos	Não.
Instituto Federal de São Paulo (IFSP), SP		- 1 assessor de comunicação - 3 jornalistas - 3 relações públicas - 2 programadores visuais - 1 revisor - 3 técnicos de audiovisual	- Identidade Visual - Manual de Eventos - Manual de Sinalização	- Portal de notícias - Mídias sociais	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal de São Paulo (USP), SP	Departamento de Comunicação Institucional (DCI) https://www.unifesp.br/reitoria/dci/	<ul style="list-style-type: none"> - Jornalismo - Assessoria de Imprensa - Web Mídia - Comunicação Visual - Redação e Revisão de Textos - Administração - Criação, Tratamento de Imagens Digitais - Comunicação Integrada - 1 programadora visual - 5 jornalistas - 1 desenhista de artes gráficas - 1 técnica em assuntos educacionais - 1 secretário executivo - 1 técnico audiovisual - 2 assistentes administrativos - 1 técnica em cinematografia - 1 docente - 1 técnico em tecnologia da informação 	<ul style="list-style-type: none"> - Normas de Cerimonial - Manual de Uso da Marca - Guia de Assessoria de Imprensa 	<ul style="list-style-type: none"> - Assessoria de imprensa - Cerimonial e eventos - Portal de notícias - Jornal Entrementes - Revista <i>Entreteses</i> - Canal Unifesp online - Programas de comunicação interna 	Não.
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), SP	Coordenadoria de Comunicação Social http://www.ccs.ufscar.br/	<ul style="list-style-type: none"> - 1 diretora de comunicação - 1 secretária - 6 servidores no setor de Assessores de Comunicação - 3 servidores no setor de Publicidade Institucional e Artes - 1 servidor no setor de <i>Clipping</i> - Setor de Gestão da informação e Memória - 2 assessores de comunicação dos campi 	<ul style="list-style-type: none"> - Política de Comunicação e Informação - Manual de Instruções de Produtos e Serviços da CCS - Cobertura e Catalogação Fotográfica - Manual de <i>Clipping</i> e Acervo Histórico - Mailing de Contatos - Manual de Uso da Marca 	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento à imprensa - Portal de notícias - <i>Clipping</i> de notícias da mídia sobre a Universidade - Redes Sociais - Rádio UFSCar - Relatórios e publicações - Banco de imagens - Diário da Reitoria - #Serviços online: Cadastro pra receber notícias da UFSCar; Solicitações de atendimento da imprensa; Solicitação de divulgação 	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade de Brasília (UnB), DF	Secretaria de Comunicação (Secom) http://www.noticias.unb.br/atender	- 1 professora secretária de comunicação - 11 servidores no setor de Produção de Conteúdo - 5 servidores no setor de Relações Institucionais - 6 servidores no setor de Assessoria de Imprensa - 4 servidores no setor de Design - 5 servidores no setor de Fotografia - 1 coordenadora administrativa	- Guia Prático de Relacionamento com a Mídia - Manual de Redação e Procedimentos	- Campanha de recepção de calouros - Atendimento à imprensa - Publicação de artigos - UnB na Mídia - Portal de notícias - Redes Sociais - Boletim <i>UnB Hoje</i> - Revista de divulgação científica <i>UnB Ciência</i> - Banco de dados dos pesquisadores da UnB - Gestão da marca	Não.
Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT), MT	Secretaria de Comunicação e Múltiplos (Secomm) http://www.ufmt.br/cartaservicos/index.php?option=com_content&view=article&id=118&catid=8&Itemid=339&lang=pt-br	Não.	Não.	- Divulgação da produção intelectual e artística - Comunicação interna - Construção de uma imagem institucional - Peças e produtos de comunicação com propósitos informativos, educativos e de cidadania - Transparência das ações públicas - Relacionamento com a imprensa e demais mídias - Publicações impressas, rádio e TV - Eventos e cerimonial	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal de Goiás (UFG), GO	Secretaria de Comunicação (Secom) https://secom.ufg.br/	<ul style="list-style-type: none"> - 1 professor secretário - 1 professora secretária adjunta - 2 servidores na Coordenação Administrativa - 3 servidores no setor de Cerimonial e Eventos - 3 servidores no setor de Comunicação Interna - 10 servidores no setor de Divulgação Científica e Visibilidade - 4 servidores no setor de Fotografia - 6 servidores no setor de Gestão de Crise Midiática - 9 servidores no setor de Produção de Conteúdo Jornalístico e Multimídia - 10 servidores no setor de Publicidade Institucional - 3 servidores no setor de Redes Sociais - 1 diretora geral da Rádio Universitária - 1 servidor no Departamento Administrativo da Rádio - 5 servidores no Departamento de Jornalismo da Rádio - 1 assessora de comunicação da Rádio - 8 servidores no Departamento de Produção da Rádio 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Colações de Grau - <i>Checklist</i> para Eventos - Recomendações sobre Cerimonial e Apresentação Cultural em Eventos - Manual de Uso de Marca - Manual de Cerimonial e Protocolo para Eventos da UFG - Manual de Planejamento de Eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto Visibilidade UFG - Colações de grau - Cerimonial e eventos - E-mail marketing informativo - Portal de notícias - Rádio Universitária - TV UFG - Redes Sociais #Serviços online: Solicitação de serviços de publicidade institucional; Solicitação de serviços gráficos para projetos de extensão – PROEC; Solicitação de Divulgação UFG 	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
		- 11 servidores no Departamento Técnico da Rádio - Estrutura da TV UFG fundida à TVE			
Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), MT	Assessoria de Comunicação Social (ACS) https://www.ufgd.edu.br/setor/assessoria-comunicacao/index	- Divisão de Audiovisual - Divisão de Jornalismo - Divisão de Publicidade e Propaganda - Divisão de Eventos e Relações Públicas	Não.	- Materiais institucionais em áudio e vídeo - Rádio e TV Educativas UFGD - Site institucional - Jornal UFGD - Revista <i>Premissas</i> - Relacionamento com a imprensa - Redes sociais - Campanhas institucionais e promocionais - Cerimonial e eventos	Não.
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), MS	Secretaria Especial de Comunicação Social e Científica https://www.ufms.br/universidade/reitoria/secretaria-especial-de-comunicacao-social-e-cientifica/	Não.	Não.	- Publicação de notícias - Organização e cobertura de eventos - Artes para campanhas institucionais - Rádio Educativa - Jornal UFMS - Editora UFMS - Redes Sociais	Não.
Instituto Federal do Mato Grosso do Sul (IFMS), MS	Assessoria de Comunicação Social http://www.ifms.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional/orgaos-de-apoio-e-controle/comunicacao	- 1 assessor de comunicação - 1 auxiliar administrativo - 5 jornalistas - 3 programadores visuais - 1 diagramador - 1 produtor audiovisual	Não.	- IFMS Comunica - Boletim eletrônico - Redes sociais - Atendimento à imprensa #Serviços online: Envie sugestões de pauta	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Instituto Federal de Brasília (IFB), DF	Diretoria de Comunicação Social (DICOM) http://www.ifb.edu.br/reitori/13597	<ul style="list-style-type: none"> - 1 diretora de comunicação - 1 assessoria de direção - 1 técnico de som - 2 jornalistas - 2 programadores visuais - 1 assistente administrativo - 1 relações públicas - 1 revisora 	<ul style="list-style-type: none"> - Regras para utilização da marca IFB - Manual de Jornalismo do IFB - Guia de Eventos, Cerimonial de Protocolo da Rede Federal 	<ul style="list-style-type: none"> - IFB na Mídia - Portal de notícias - Redes sociais 	Não.
Instituto Federal do Mato Grosso (IFMT), MT	Assessoria de Comunicação (Ascom) http://ascom.ifmt.edu.br/	Não.	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Marca - Guia Básico de Eventos - Guia de Eventos da Rede Federal 	<ul style="list-style-type: none"> - Portal de notícias - Redes sociais - Eventos 	Não.
Instituto Federal de Goiás (IFG), GO	Diretoria de Comunicação Social (Dicom) https://www.ifg.edu.br/comunicacao	<ul style="list-style-type: none"> - 1 diretora - 1 auxiliar administrativo - 1 diagramador - 2 jornalistas - 1 produtor cultural - 1 programadora visual - 1 publicitária - 1 redatora - 1 relações públicas - 16 comunicadores nos campi 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Uso da Marca do IFG - Manual de Uso da Marca do Governo Federal - Manual de Uso da Marca do Governo Federal - Obras - Manual de Uso da Marca do Governo Federal - Patrocínio - Manual de Orientações para Redes Sociais - Manual de Redação da Presidência da República - Modelos de slides e papelaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Portal de notícias - Relacionamento com a imprensa - Materiais gráficos e digitais - Cerimonial e eventos - Redes sociais - Perguntas frequentes - <i>Clipping</i> de notícias sobre educação 	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Instituto Federal Goiano (IFGoiano), GO	Assessoria de Comunicação Social e Eventos https://www.ifgoiano.edu.br/home/index.php/comunicacao/1583-equipe-de-comunicacao-do-if-goiano.html	- 1 relações públicas coordenadora de comunicação - 7 jornalistas - 2 publicitários - 1 programador visual - 1 auxiliar administrativo - 2 diagramadores - 2 técnicos de TI - 2 docentes - 3 assistentes administrativos - 1 relações públicas - 1 auxiliar em enfermagem	- Manual de Veículos - Manual da Marca IF Goiano - Manual de Divulgação e Publicação - Orientação Normativa de Publicidade - Regimento Interno do Comitê de Eventos - Regulamento para Cerimônias de Formatura dos Cursos Técnicos - Regulamento para Cerimônias de Colação de Grau dos Cursos de Graduação e de Registro de Conclusão de Pós-Graduação	- Sistema de divulgação de eventos - Eventos e cerimonial - Formaturas - Portal de notícias - Materiais publicitários - Redes sociais	Não.
Fundação Universidade Federal de Rondônia (Unir), RO	Assessoria de Comunicação (Ascom)	Não.	Não.	Não.	Não.
Universidade Federal de Roraima (UFRR), RR	Coordenadoria de Comunicação (CoordCom) http://ufrr.br/coordcom/	- 1 coordenador - 2 jornalistas - 2 fotógrafos - 1 programador visual - 1 assistente administrativa/revisora	- Manual de Comunicação - Manual de Identidade Visual	- Portal de notícias - Redes sociais - Informativo UFRR Informa - Jornal UFRR - Galeria de imagens	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal do Tocantins (UFT), TO	Diretoria de Comunicação http://ww2.uft.edu.br/index.php/gestao/comunicacao	<ul style="list-style-type: none"> - 1 diretor - 1 recepcionista - 1 servidora responsável pelo portal - 5 jornalistas - 1 atendimento publicitário - 4 programadores visuais - 1 publicitário - 1 técnica em audiovisual - 1 administradora - 2 assistentes administrativos - 1 revisor - 1 diretor de Rádio - 4 jornalistas na Rádio - 1 produtor audiovisual na Rádio - 1 técnico de TI na Rádio 	<ul style="list-style-type: none"> - Guia de Redação e Formatação de Comunicações Oficiais da UFT - Política de Comunicação - Manual de Identidade Visual - Capacitação de Comunicação - Diretrizes editoriais para a Rádio UFTM - Guia de Relacionamento com a Mídia 	<ul style="list-style-type: none"> - Portal de notícias - Redes sociais - Rádio UFTM - Relacionamento com a imprensa - Envio de e-mails institucionais - Perguntas frequentes - Banco de fontes acadêmicas - #Serviços online: Sugira sua pauta 	Não.
Universidade Federal do Amazonas (Ufam), AM	Não.	Não.	Não.	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos - Cerimonial - Informes administrativos - TV Ufam - Revistas eletrônicas - Redes sociais 	Não.
Universidade Federal do Pará (UFPA), PA	Assessoria de Comunicação Institucional https://ascom.ufpa.br/	<ul style="list-style-type: none"> - 1 diretor - 2 jornalistas - 1 relações públicas - 1 publicitária 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Identidade Visual - Guia de Relacionamento com as Fontes - Manual de Gerenciamento de Mídias Sociais - Manual de Redação - Plano de Comunicação e de Gerenciamento de Mídias Sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Banco de pautas - Atendimento à imprensa - Portal de notícias - Mídias sociais - <i>Clipping</i> de notícias sobre a UFPA na imprensa 	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), AM	Não.	Não.	Não.	- Portal de notícias - Mídias sociais	Não.
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (Unifesspa)	Não.	Não.	Não.	Não.	Não.
Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa), PA	Coordenação Cerimonial: http://www.ufopa.edu.br/ufopa/institucional/orgaos-suplementares/coordenacao-de-cerimonial/ Coordenação de Comunicação: http://www.ufopa.edu.br/ufopa/institucional/orgaos-suplementares/coordenacao-de-comunicacao/	Coordenação de Cerimonial: - 1 coordenadora - 2 atendimentos da secretaria Coordenadoria de Comunicação: - 5 jornalistas - 2 publicitárias - 1 programadora visual - 1 relações públicas - 1 revisora de textos - 2 assistentes administrativos	- Manual de Identidade Visual	- Cerimonial - Organização e cobertura de eventos - Formaturas - Coordenar e executar a política de comunicação institucional - Assessoria de imprensa - Promover a integração entre a Universidade e a comunidade - Divulgação das atividades acadêmicas, de ensino, pesquisa e extensão - Produzir conteúdo e gerenciar os veículos oficiais - Cobertura jornalística - Campanhas de comunicação institucional # Serviços online: Formulário de Atendimento de Demandas de Comunicação; Divulgação de Pesquisa	Não.
Universidade Federal do Acre (UFAC), AC	Assessoria de Comunicação Social http://www.ufac.br/site/reitoria/ascom	- 1 assessora de comunicação - 2 coordenadores - 2 jornalistas - 1 revisor de textos - 2 fotógrafos - 1 <i>webdesigner</i>	- Manual de Identidade Visual	- Jornal UFAC Hoje - Assessoria de imprensa - Portal de notícias - Redes sociais #Serviços online: Enviar sugestão de pauta	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal do Amapá (Unifap), AP	Não.	Não.	- Manual de Identidade Visual - Política de Comunicação	Não.	Não.
Instituto Federal de Rondônia (IFRO), RO	Assessoria de Comunicação e Eventos http://portal.ifro.edu.br/comunicacao/ascom	- 1 assessora de comunicação - 2 jornalistas - 2 revisoras de texto - 1 relações públicas - 1 programador visual - 1 assistente administrativo	- Manual de Identidade Visual - Manual de Marca da Rede Federal - Portaria sobre Criação e Utilização de Sites e Páginas nas Mídias Sociais - Guia de Eventos, Cerimonial e Protocolo da Rede Federal	- Produção de matérias jornalísticas - Produção de materiais gráficos - Cerimonial e suporte organizacional - Sites - Publicação de editais - Gerenciamento de redes sociais - <i>Clipping</i> de notícias sobre o IFRO na imprensa - Produção de periódicos # Serviços online: Solicitação de material gráfico; Sugestão de notícias; Solicitação de eventos e cerimonial	Não.
Instituto Federal do Amapá (IFAP), AP	Departamento de Informação, Comunicação e Eventos (Deice) http://www.ifap.edu.br/index.php/apresentacao	- 1 diretora - 1 programador visual - 1 jornalista coordenador de comunicação - 1 relações públicas - 1 diagramador - 1 técnico em audiovisual - 1 jornalista - 1 ouvidor e respondente SIC	- Manual de Identidade Visual - Política de Comunicação - Guia de Eventos e Cerimonial da Rede Federal	- Assessoria de imprensa - <i>Clipping</i> de notícias sobre o IFAP na imprensa - Portal de notícias - Redes sociais	Não.
Instituto Federal do Pará (IFPA), PA	Assessoria de Comunicação (Ascom) http://ifpa.edu.br/area-de-imprensa	- 1 assessor de comunicação - 2 jornalistas - 1 relações públicas - 1 técnica em TI - 1 assistente administrativo	- Manual de Marca - Manual de Redação da Presidência da República - Modelos de papelaria	- Redes sociais - Portal de notícias	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Instituto Federal do Acre (IFAC), AC	Diretoria Sistêmica de Comunicação (DSCOM) http://portal.ifac.edu.br/comunicacao.html	- 1 diretoria sistêmica de comunicação - 1 coordenadora de gestão de mídias e artes - 1 coordenadora de cerimonial e eventos - 1 coordenadora de gestão de conteúdo	- Orientações para Cerimônias de Colação de Grau - Manual de Identidade Visual	- Portal de notícias - Cerimonial e eventos - Atendimento à imprensa - Cobertura jornalística - <i>Clipping</i> de notícias sobre o IFAC na imprensa - Materiais gráficos - Projetos editoriais - Edições audiovisuais #Serviços online: Formulário para produção de notícias; Formulário para sugestão de pautas; <i>Briefing</i> de Artes; <i>Briefing</i> de Audiovisual	Não.
Instituto Federal do Amazonas (IFAM), AM	Coordenadoria de Comunicação Social http://www2.ifam.edu.br/instituicao/comunicacao	- 1 jornalista coordenadora de comunicação social - 1 jornalista - 1 programadora visual - 1 técnico em turismo, hospitalidade e lazer - 1 técnico em secretariado	- Manual de Marca - Orientações para uso da nova marca do Governo Federal - Manual de orientações para Redes Sociais - Governo Federal - Modelos de papelaria - Política de Comunicação (EM BREVE) - Relatórios da Comunicação Social - Guia da Reforma Ortográfica - Guia do Discente do IFAM - versão 2017 - Manual de Eventos, Cerimonial e Protocolo da Rede Federal	- Portal de notícias - Mídias sociais - Boletim eletrônico <i>Café com Notícias</i> - Revista IFAM - Clipping de notícias sobre o IFAM na imprensa	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Instituto Federal de Roraima (IFRR), RR	Assessoria de Comunicação e Marketing Institucional http://www.ifrr.edu.br/reitoria/comunicacao-social/comunicacao-social	- 2 jornalistas - 1 relações públicas - 1 revisor - 2 programadoras visuais - 2 técnicos em audiovisual - 1 auxiliar administrativo - 2 coordenadores de comunicação nos campi - 2 jornalistas nos campi	- Manual de Marca	- Portal de notícias - Mídias sociais	Não.
Instituto Federal do Tocantins (IFTO), TO	Coordenadoria de Comunicação e Eventos http://www.ifto.edu.br/area-de-imprensa	- 1 coordenadora de comunicação e eventos - 2 programadores visuais - 1 técnica em eventos - 3 jornalistas - 1 relações públicas	- Manual de Identidade Visual	- Portal de notícias - Mídias sociais - IFTO na imprensa - Jornal institucional # Serviços online: Sugira uma pauta	Não.
Universidade Federal de Alagoas (Ufal), AL	Assessoria de Comunicação (Ascom) https://ufal.br/ufal/institucional/orgaos-de-apoio/assessoramento/ascom	- 1 coordenadora - Núcleo de Criação - Núcleo de Imprensa - Núcleo de Relações Públicas	- Manual de Identidade Visual - Redação e Estilo da Assessoria de Comunicação - Consumo Consciente de Água e Energia Elétrica - Relatórios	- Galeria de fotos - Cobertura de eventos - Revista <i>Saber Ufal</i> - Revista <i>#SomosTodosUfal</i> - Postais do Conhecimento #Serviços online: Agendamento de Pauta	Não.
Instituto Federal de Alagoas (Ifal), AL	Comunicação e Eventos https://www2.ifal.edu.br/ifal/reitoria/comunicacao	- 1 chefe - 1 coordenador - 3 jornalistas - 1 relações públicas	- Manual de Aplicação da Marca - Guia de Eventos da Rede Federal	- Portal de notícias - Séries especiais de reportagens - Boletins informativos - Organização e cobertura de eventos - Clipping de notícias sobre a Universidade na imprensa	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal do Piauí (UFPI), PI	Superintendência de Comunicação Social http://ufpi.br/scs	<ul style="list-style-type: none"> - 1 superintendente - 1 responsável pela <i>web TV</i> - 3 jornalistas na Coordenadoria de Comunicação - 1 diretor da Editora Universitária - 1 responsável pela Livraria Universitária - 11 servidores na Gráfica - 4 servidores na Rádio UFPI 		<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociais - Editora e Livraria Universitária - Gráfica - Rádio UFPI - <i>Web TV</i> - Portal de notícias - Guia de fontes - <i>Newsletter</i> - Relacionamento com a mídia - Clipping das notícias sobre a Universidade na imprensa - Cobertura de eventos 	Não.
Instituto Federal do Piauí (IFPI), PI	Diretoria de Comunicação Social (Dircom) http://libra.ifpi.edu.br/a-instituicao/reitoria/comunicacao	<ul style="list-style-type: none"> - 1 diretora - 6 servidores na Coordenação de Jornalismo e Relações Públicas - 4 servidores na Coordenação de Programação Visual - 1 servidor na Coordenação de Audiovisual - 1 chefe de Cerimonial e Eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Marca - Manual de Marca do Governo Federal - Diretrizes de Conteúdo Noticioso - Diretrizes de Conteúdo Publicitário - Papelaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Mídias sociais - Portal de notícias - Cerimonial e eventos 	Não.
Universidade Federal de Sergipe (UFS), SE	Assessoria de Comunicação http://divulgacoes.ufs.br/pagina/20167-apresentacao	<ul style="list-style-type: none"> - 1 chefe - 3 jornalistas - 2 fotógrafos - 1 programador visual - 2 secretários - 1 desenvolvedor <i>web</i> 	- Manual de Marca	<ul style="list-style-type: none"> - Organização de eventos - Portal de notícias 	Não.
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), RN	Agência de Comunicação (Agecom) http://www.ufrn.br/imprensa/noticias	Não.	- Manual de Identidade Visual	<ul style="list-style-type: none"> - Portal de notícias - Promoção e organização de eventos #Serviços online: Solicitar divulgação 	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Instituto Federal do Sergipe (IFS), SE	Coordenadoria de Comunicação Social http://www.ifs.edu.br/reitoria/coordenadorias/comunicacao	<ul style="list-style-type: none"> - 1 jornalista chefe do Departamento de Comunicação Social - 2 programadores visuais - 4 jornalista - 1 assistente administrativa/publicitária - 1 diagramadora - 2 produtoras culturais/relações públicas - 4 técnicos em audiovisual - 1 revisor de textos - 1 assistente administrativo/jornalista - 1 técnica em secretariado - 1 relações públicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartilha do Servidor - Manual de Formatura - Normas de Publicação de Notícias no Portal do IFS - Manual de Redação da presidência da República - Manual de Uso de Marca do Governo Federal - Guia de Administração de Sítios Eletrônicos na Esfera Federal 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos e formaturas - Portal de notícias <p>#Serviços online: Solicitação de produção de matérias e cobertura de eventos; Solicitação de criação de peças gráficas; Solicitação de material fotográfico e audiovisual; Solicitar assessoria em cerimonial de eventos</p>	Não.
Universidade Federal Rural do Semi-Árido (Ufersa), RN	Assessoria de Comunicação (Assecom) https://assecom.ufer.br/	<ul style="list-style-type: none"> - 1 chefe de comunicação - 3 jornalistas - 1 planejadora gráfica - 1 operador de câmera - 1 técnico em audiovisual - 1 auxiliar de audiovisual 	Não.	<ul style="list-style-type: none"> - Portal de notícias - Mídias sociais <p>#Serviços online: Solicitação de divulgação</p>	Não.
Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), RN	Não.	Não.	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Identidade Visual - Política de Comunicação (em construção) - Normatização para eventos de certificação, formatura e colação de grau 	Não.	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), PE	Assessoria de Comunicação (Ascom) http://portais.univasf.edu.br/univasf/comunicacao/ascom	<ul style="list-style-type: none"> - 1 administrador - 1 assistente administrativo - 1 relações públicas - 1 coordenadora jornalista TV Caatinga: - 1 coordenadora de programação e jornalismo - 1 diretor técnico e de operações - 2 repórteres - 1 assistente técnico - 1 tradutor intérprete de libras - 3 editores de imagens - 3 cinegrafistas 	Não.	<ul style="list-style-type: none"> - Portal de notícias - Redes sociais - Blog do servidor - <i>Clipping</i> de notícias sobre a Universidade na mídia - <i>Newsletter</i> - Banco de imagens - TV Caatinga 	<ul style="list-style-type: none"> - Produção de notícias para o site e divulgação para a Imprensa - Atualização de conteúdos no campo 'Eventos' no site - Agendamento de entrevistas - Divulgação nas redes sociais
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), PE	Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (Procit) https://www.ufpe.br/procit Núcleo de TV e Rádios Universitárias (NTVRU) https://www.ufpe.br/ntvru	Não.	<ul style="list-style-type: none"> - Política de Segurança da Informação - Política de Publicação na Internet - Política de Informação do Repositório Digital da UFPE 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociais - Portal de notícias - Cinema da UFPE - TV Universitária - Rádio Universitária 	Não.
Instituto Federal de Pernambuco (IFPE), PE	Assessoria de Comunicação (Ascom) https://www.ifpe.edu.br/imprensa	<ul style="list-style-type: none"> - 1 assessora de comunicação - 6 jornalistas - 2 relações públicas - 1 marketeiro - 2 designers - 2 audiovisuais - 9 servidores nos campi 	- Manual de Aplicação da Marca	<ul style="list-style-type: none"> - Portal de notícias - Atendimento à imprensa - Banco de Pautas - Redes sociais - Banco de imagens - Revista Acontece no IFPE #Serviços online: Cadastre-se no <i>mailing</i> 	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IFSertão), PE	Coordenação de Comunicação e Eventos https://www.ifserta-pe.edu.br/index.php/a-instituicao/comunicacao-institucional	<ul style="list-style-type: none"> - 3 coordenadoras relações públicas - 9 jornalistas - 9 programadores visuais - 6 técnicos em audiovisual - 2 técnicos em comunicação institucional - 1 relações públicas - 1 técnico em design gráfico - 2 tecnólogas em eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo para Sugestão de Pauta - Manual de Redação e Estilo do IF Sertão-PE - O que é e o que não é Comunicação Organizacional: Manual de Boas Práticas - Modelos de documentos - Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (e-MAG) - Manual de Aplicação de Marca 	<ul style="list-style-type: none"> - Portal de notícias - Revista IF Sertão-PE - Boletins eletrônicos - Redes sociais 	Não.
Universidade Federal da Paraíba (UFPB), PB	Assessoria de Comunicação Social (ACS) http://www.ufpb.br/sala-de-imprensa	Não.	Não.	<ul style="list-style-type: none"> - Portal de notícias - UFPB na mídia 	Não.
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), PB	Não.	Não.	Não.	<ul style="list-style-type: none"> - Portal de notícias - Atendimento à imprensa 	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Instituto Federal da Paraíba (IFPB), PB	Diretoria-Geral de Comunicação e Marketing (DGCOM)	<ul style="list-style-type: none"> - 2 servidores no setor de Assessoria de Imprensa - 2 servidores no setor de Relações Públicas e Eventos - 2 servidores no setor de Planejamento e Marketing Institucional - 2 servidores no setor de Produção Audiovisual - 6 comunicadores nos campi 	Não.	<ul style="list-style-type: none"> - Portal de notícias - Redes sociais - Atendimento à imprensa - Jornal IFPB - <i>Newsletter</i> 	Não.
Universidade Federal do Maranhão (UFMA), MA	Assessoria de Comunicação (Ascom) http://portais.ufma.br/PortalUnidade/ascom/	<ul style="list-style-type: none"> - 3 jornalistas - 1 técnico em artes gráficas - 6 servidores de Rádio e TV - 4 relações públicas 	- Guia Prático para Eventos Internos da UFMA	<ul style="list-style-type: none"> - Portal de notícias - Redes sociais - Jornal <i>Cidade Universitária</i> - Revista <i>Portal da Ciência</i> - TV ASCOM - Rádio <i>Web</i> - <i>Clipping</i> de notícias sobre a UFMA na imprensa - Atendimento à imprensa - Cerimonial e eventos - Programa de visitas 	Não.
Instituto Federal do Maranhão (IFMA), MA	Assessoria de Comunicação (Ascom) https://portal.ifma.edu.br/comunicacao/	<ul style="list-style-type: none"> - 9 jornalistas - 2 relações públicas - 2 programadores visuais - 1 diagramador - 1 assistente administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Guia de Eventos da Rede Social - Manual de Identidade Visual - Manual de Redação e Estilo - Política de Comunicação Interna - Atuação do IFMA em mídias sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Portal de notícias - Redes sociais #Serviços online: Enviar sugestão de pauta 	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), CE	Assessoria de Comunicação (Assecom) http://www.unilab.edu.br/comunicacao-institucional/	- 1 coordenador - 4 jornalistas - 1 publicitário - 1 programador visual - 1 assistente administrativo - 1 assistente de apoio à gestão	- Manual de identidade Visual - Papelaria padrão	- Portal de notícias - Redes sociais - Unilab na mídia #Serviços online: Avalie os serviços prestados pela Assessoria de Comunicação da Unilab	Não.
Universidade Federal da Bahia (UFBA), BA	Assessoria de Comunicação Institucional (Ascom) http://www.ascom.ufba.br/	- 1 assessor de comunicação - 1 secretária - 3 jornalistas	Não.	- Portal de notícias - Atendimento à imprensa - Banco de pesquisadores	Não.
Instituto Federal do Ceará (IFCE), CE	Comunicação Social https://ifce.edu.br/comunicacao-social	Não.	Não.	- Portal de notícias - Redes sociais - Informativo interno <i>Por Dentro do IFCE</i> - Revista IFCE - Programa de TV <i>VC no IFCE</i> - Programa radiofônico <i>IFCE no Ar</i> - Boletim de notícias do IFCE - Treinamentos sobre o portal	Não.
Universidade Federal do Cariri (UFCA), CE	Diretoria de Comunicação (DCOM) http://www.ufca.edu.br/portal/ufca/organizacao-administrativa/dcom	- 1 diretora de Comunicação - 1 coordenadora de Jornalismo Institucional - 1 chefe do Núcleo de Identidade Visual - 1 chefe do Núcleo de Gestão - 1 gerente da Divisão de Mídias Sociais - 1 gerente da Divisão de Fotografia - 1 gerente da Divisão de Produção Gráfica - 1 auxiliar administrativo	- Guia de Reprodução da Marca da UFCA	- Materiais gráficos - Portal de notícias - UFCA na Mídia - Cobertura de eventos - Redes sociais - Guia de Fontes - Boletins de notícias - Jornal <i>UFCA Notícias</i> #Serviços online: Alteração de conteúdo do site; Orientações sobre a aplicação da marca; Solicitação de cobertura; Sugestão de notícias	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Instituto Federal da Bahia (IFBA), BA	Diretoria de Gestão da Comunicação Institucional (DGCOM) http://portal.ifba.edu.br/dgcom	- 2 diagramadores - 2 programadores visuais - 3 jornalistas - 2 relações públicas - 1 turismólogo - 1 coordenadora jornalista e produtora cultural	- Manual de Uso de Marca - Normas de Cerimonial e Protocolo da Rede Federal	- Portal de notícias - Redes sociais - Atendimento à imprensa - Ouvidoria - Planejamento de ações de comunicação - Matérias jornalísticas - Peças gráficas - Identidade visual - Relacionamento com servidores, alunos e potenciais alunos e servidores - Campanhas - Informativos - Revista <i>IFBA Informa</i>	Não.
Universidade Federal do Ceará (UFC), CE	- Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional http://www.ufc.br/comunicacao-e-marketing/equipe-responsavel-e-contato	- 1 coordenador - 1 coordenador-adjunto - 1 assessor de Comunicação Institucional - 1 diretor de Rádio - 6 editores de texto - 2 produtores - 4 repórteres - 2 apresentadoras - 4 cinegrafistas - 2 editores de vídeo - 1 motorista - 11 produtores de texto - 3 produtores gráficos e diagramadores - 3 fotógrafos - 3 revisores de texto	Não.	- Portal de notícias - Redes sociais - UFC TV - Revista <i>Universidade Pública</i> - Jornal da UFC - Boletim semanal <i>UFC Notícia</i> - Jornal radiofônico <i>Da Educação</i> - Rádio Universitária FM	Não.

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), BA	Assessoria de Comunicação Social (ACS) http://www.ufsb.edu.br/a-ufsb/assessorias/acs	<ul style="list-style-type: none"> - 1 assessor de comunicação - 2 servidores no Setor de Conteúdo Digital/Jornalismo - 1 servidora no setor de Programação Visual - 2 servidores no setor de Produção Audiovisual 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de Documentos Oficiais - Manual de Identidade Visual 	<ul style="list-style-type: none"> - Conteúdo audiovisual - Portal de notícias - Redes sociais - Informativos - Programação visual - Atendimento à imprensa - Cobertura de eventos - Guia de Fontes 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização de eventos - Geração de conteúdo - Gestão de relacionamento - Guia de fontes para a imprensa - Relacionamento com imprensa regional e nacional - Produção do informativo UFSB - Produção fotográfica - Produção de vídeos e <i>podcasts</i> com fins educativos, institucionais e de projetos - Produção de peças gráficas digitais ou impressas - Divulgação de processos seletivos - Monitoramento do uso da marca*

(continuação)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), BA	Assessoria de Comunicação (Ascom) https://ufob.edu.br/ascom/	<ul style="list-style-type: none"> - 1 assessor - 1 jornalista - 1 gestora do Núcleo de Artes e Produção Gráfica 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios de comunicação - Manual de Identidade Visual - Manual para Solicitação de Serviços - Guia de Treinamento para Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Campanhas institucionais - Portal de notícias - Boletim virtual - Portal da Transparência - Serviço de Informação ao Cidadão (SIC) - Materiais gráficos - Redes sociais - Atendimento à imprensa - Comunicação organizacional - Guia de fontes #Serviços online: Pedidos de fontes e entrevistas; Cadastro de jornalistas 	Não.
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), BA	Assessoria de Comunicação https://www.ufrb.edu.br/ascom/	<ul style="list-style-type: none"> - 2 administradores - 2 assistentes administrativos - 3 jornalistas - 1 operador de câmera de cinema e TV - 2 programadores visuais 	<ul style="list-style-type: none"> - Guia de Produtos e Serviços da Ascom - Linha Editorial do Portal da UFRB - Guia de Eventos da UFRB - Manual de Aplicação da Marca Institucional da UFRB - Listas de E-mails da UFRB - Como solicitar os serviços da ASCOM - Como enviar mensagens pela listas de e-mail da UFRB - Apresentação de Resultados da Ascom 	<ul style="list-style-type: none"> - UFRB TV - Redes sociais - atendimentos à imprensa - Cerimonial - <i>Clipping</i> de notícias da UFRB na mídia - Cobertura jornalística - Criação gráfica - Criação de sites - Suporte a site - Demanda por informações - Produção fotográfica - Produção audiovisual - Divulgação - Impressões gráficas - Transmissões online - Visitas sociais - Portal de notícias - <i>Newsletter</i> # Serviços online: Solicitação de divulgação; 	Não.

(conclusão)

IFES	ÁREA NO SITE	ESTRUTURA DO SETOR	DOCUMENTOS	CARTA DE SERVIÇOS	PROCESSOS MAPEADOS
			<ul style="list-style-type: none"> - Tutorial <i>Joomla!</i> 3.0 <i>Made Easy</i> - Curso em Vídeo <i>Joomla!</i> na Prática - Vídeo aulas de Administração de Sites da UFRB 	Solicitação de cobertura jornalística; Atendimento à imprensa; Solicitação de produção audiovisual; Solicitação de transmissão online; Solicitação de criação de material gráfico; Solicitação de cerimonial; Solicitação de visita social; Solicitação de criação de site; Solicitação de suporte a site; Agenda de autoridades	
Instituto Federal Baiano (IFBaiano), BA	Assessoria de Comunicação (Ascom) http://www.ifbaiano.edu.br/reitoria/index.php/instituto/identidade-visual/	<ul style="list-style-type: none"> - 1 coordenador - 1 relações públicas - 3 jornalistas - 1 técnico audiovisual - 1 assistente operacional - 16 servidores nos campi 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartilha de Redação <i>Web</i> - Guia de Administração de Sítios Eletrônicos na Esfera Federal - Guia para Criação da Seção de Acesso à Informação nos Sítios Eletrônicos dos Órgãos e Entidades Federais - Lei de Acesso à Informação - Manual Básico de Publicação do IF Baiano - Manual de Uso da Marca - Manual de Identidade Visual do Governo Federal na Internet - Manual de Uso da Marca do Governo Federal - Manual de Identidade Visual PDF – Plano de Desenvolvimento da Educação - Manual de Aplicação da Marca Instituto Federal 	<ul style="list-style-type: none"> - Portal de notícias - Redes sociais - Atendimento à imprensa - Guia de fontes - Revista <i>Bem Baiano</i> - Boletim eletrônico - Programa <i>Bate-Papo Científico</i> 	Não.

ANEXO A – FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO 5W2H E MASP

(continua)

QUESTÕES		DESCRIÇÃO
O quê?		Quais são as atividades/processos da unidade. Ex.: Elaborar relatório, Organizar concurso público, Realizar empenho...
Por quê?		Por que esta atividade/processo é realizado na sua unidade. Elencar as necessidades dos usuários, demandas legais e outras razões relevantes.
Usuários		Quem são os principais usuários/beneficiários ou demandantes da atividade/processo?
Como?		Descreva como a atividade/processo é executado. Não necessita de um alto grau de detalhamento.
Quem? Onde?	Setor Responsável	Citar o setor responsável pela atividade/processo.
	Setores envolvidos	Citar os demais setores envolvidos.
Quando?	Sazonalidade	A atividade/processo é sazonal ou rotineira?
	Duração	A atividade/processo dura quanto tempo? 1hora, 2 horas, indefinido?
	Quantas vezes ao ano ocorre a atividade/processo?	Quantas vezes o ciclo de início e fim da atividade/processo acontece durante o ano ou dia? 3 vezes aos dia, 2 vezes ao ano, 5 vezes no mês...
Quanto?	Custo?	Existem alguma previsão de custo da atividade/processo?
	Se sim, quanto custa?	
Virtualização	O processo foi mapeado?	Sim ou não.
	O processo está informatizado?	Sim ou não.
	O processo pode ser informatizado?	Sim ou não.
Ferramentas	Utiliza alguma ferramenta de Tecnologia?	Sim ou não.
	Necessita de alguma ferramenta?Qual?	Sim ou não. Ex:Planilhas Excel, software SSA...
Grau de complexidade	Qual o grau de complexidade da atividade/processo?	1- Baixa 2-Moderada 3-Alta

(conclusão)

QUESTÕES		DESCRIÇÃO
Grau de Importância/relevância	O quanto o projeto é importante para o alcance da missão da organização?	1- Pouco importante 2-indiferente 3-Muito Importante
Impacto sobre o público-alvo?	Agrega valor aos usuários/público-alvo.	1- Baixa 2-Moderada 3-Alta
Problemas e riscos		Quais são os principais problemas desta atividade/processo?
Por que ocorre?		Por que este problema ocorre? Algum problema no processo? Falta de controle?
Qual o efeito ou consequência disso?		O que pode acontecer se o problema persistir? Ou se o risco se concretizar? Impacto legal, impacto no processo?
Qual a gravidade deste problema/risco		
Qual a urgência deste problema/risco?		
Qual a tendência da não solução deste problema/risco?		
Qual a provável solução?		Existe solução aparente para este risco ou problema na sua opinião?

ANEXO B – FORMULÁRIO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

(continua)

DADOS DO PROCESSO		
Código		
Macroprocesso		
Processo		Versão
Subprocesso		Versão
Entrada (início do processo)		
Saída (saída do processo)		
Objetivos do processo		
Clientes/usuários		
Periodicidade		
Indicador (existente)		
Sistema de apoio		
Base legal		
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO		
Desafio Estratégico PDI		
Objetivo Estratégico PDI		
GERENTE DO PROCESSO		
Nome		E-mail
Cargo		

(conclusão)

ANALISTA(S) DO PROCESSO						
Nome						
Nome						
DESIGNER DO PROCESSO						
Nome						
ATIVIDADES						
Ordem	Tipo	Nome da Tarefa/Decisão	Descrição	Executor/Responsável	Documentos	Tempo
	<i>Tarefa/Decisão</i>	<i>Nome da tarefa</i>	<i>Descrição de como é executada a tarefa ou de como é realizada a decisão</i>	<i>Órgão responsável pela tarefa ou decisão</i>	<i>Documentos usados na tarefa ou na tomada de decisão: formulário, memorando, manual, etc.</i>	<i>Qual o tempo médio de realização da atividade?</i>
1						
2						
3						
N.	Problemas			Sugestões de melhorias		
1						
2						
3						
DE ACORDO						
Data: _____/_____/_____						
Assinatura do Gerente do Processo				Assinatura do Analista do Processo		

ANEXO C – FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO 5W2H E MASP RESPONDIDO PELA AGÊNCIA DE NOTÍCIAS

(continua)

QUESTÕES		DESCRIÇÃO	RESPOSTAS
O quê?		Quais são as atividades/processos da unidade. Ex.: Elaborar relatório, Organizar concurso público, Realizar empenho...	<ul style="list-style-type: none"> - Mídias Sociais. - Assessoria de Imprensa. - Site/portal UFSM.
Por quê?		Por que esta atividade/processo é realizado na sua unidade. Elencar as necessidades dos usuários, demandas legais e outras razões relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de padronização do que é postado. - Auxiliar na comunicação com o Público interno e externo. - Necessidade de comunicação com o Público em geral.
Usuários		Quem são os principais usuários/beneficiários ou demandantes da atividade/processo?	<ul style="list-style-type: none"> - Toda Universidade. - Público em geral. - Público em geral.
Como?		Descreva como a atividade/processo é executado. Não necessita de um alto grau de detalhamento.	<ul style="list-style-type: none"> - Existe um planejamento de mídias sociais aberto a demandas de todos setores, o foco principal é gerar notícias no site e acompanhar sua repercussão, faz-se curadoria das paginas da UFSM, <i>Facebook</i>, <i>Twitter</i> <i>Instagram</i> e <i>LinkedIn</i>. Em situações mais delicadas antes de publicar entra-se em contato com o Gabinete do Reitor. - Realização do <i>Clipping</i> das notícias, ou seja, monitorar referências feitas a UFSM na Mídia e divulgar para a comunidade; Filtragem e envio das pautas da UFSM para a Imprensa Externa. - Podem ser feitas notícias por iniciativa da Agência por solicitação dos demais setores via e-mail ou pelo acesso do site, o jornalista que está com o site naquele momento decide a relevância da solicitação com base no que está no manual, conforme for negado é dado retorno ao setor que pode adequar sua publicação, após realiza-se uma padronização (edição) do texto para publicação, ou quando as informações vêm soltas é necessário fazer a redação também.

(continuação)

QUESTÕES		DESCRIÇÃO	RESPOSTAS
Quem? Onde?	Setor Responsável	Citar o setor responsável pela atividade/processo.	Agência de Notícias.
	Setores envolvidos	Citar os demais setores envolvidos.	- Toda a Universidade. - Imprensa. - Solicitantes de publicações.
Quando?	Sazonalidade	A atividade/processo é sazonal ou rotineira?	Rotineira.
	Duração	A atividade/processo dura quanto tempo? 1 hora, 2 horas, indefinido?	- Indeterminado. - 2 horas ao dia. - Indeterminado.
	Quantas vezes ao ano ocorre a atividade/processo?	Quantas vezes o ciclo de início e fim da atividade/processo acontece durante o ano ou dia? 3 vezes aos dia, 2 vezes ao ano, 5 vezes no mês...	
Quanto?	Custo?	Existem alguma previsão de custo da atividade/processo?	- Não. - Sim. - Não.
	Se sim, quanto custa?		Pagamento de bolsas e assinatura de jornais.
Virtualização	O processo foi mapeado?	Sim ou não.	Não.
	O processo está informatizado?	Sim ou não.	Não.
	O processo pode ser informatizado?	Sim ou não.	- Sim. - Sim. - Não.
Ferramentas	Utiliza alguma ferramenta de Tecnologia?	Sim ou não.	Sim.
	Necessita de alguma ferramenta? Qual?	Sim ou não. Ex: Planilhas Excel, software SSA...	- Ferramentas de publicação e monitoramento. Ex: <i>Canva</i> , <i>Palnoly</i> . Necessitaria também do <i>Photoshop</i> e do <i>Illustrator</i> . - Ferramenta de automatização do <i>clipping</i> . - <i>Illustrator</i> , <i>Photoshop</i> .
Grau de complexidade	Qual o grau de complexidade da atividade/processo?	1- Baixa 2-Moderada 3-Alta	- Moderada. - Baixa. - Moderada.

(continuação)

Grau de Importância/relevância	O quanto o projeto é importante para o alcance da missão da organização?	1- Pouco importante 2-indiferente 3-Muito Importante	Muito importante.
QUESTÕES		DESCRIÇÃO	RESPOSTAS
Impacto sobre o público-alvo?	Agrega valor aos usuários/público-alvo.	1- Baixa 2-Moderada 3-Alta	Alta.
Problemas e riscos		Quais são os principais problemas desta atividade/processo?	- Falta de <i>softwares</i> adequados. Infraestrutura do setor. Não conclusão do Prédio da Comunicação. Instabilidade da internet no Prédio da Reitoria. Revista <i>Arco</i> estar separada no Prédio 67. Falta de profissional de fotografia e área gráfica. - Falta de uma relações públicas, a estrutura é formada por dois bolsistas; a Assessoria de Imprensa estar concentrada dentro da Agência. - Pedidos de publicação com informações incompletas.
Por que ocorre?		Por que este problema ocorre? Algum problema no processo? Falta de controle?	- Falta de priorização da Coordenadoria de Comunicação. - Falta de valorização da Assessoria de Imprensa. - Falta de conhecimento dos solicitantes sobre o que é necessário para a publicação.
Qual o efeito ou consequência disso?		O que pode acontecer se o problema persistir? Ou se o risco se concretizar? Impacto legal, impacto no processo?	- Excesso de páginas dificulta o controle das publicações. Dificuldade na produção do conteúdo. - A assessoria está sendo feita por dois bolsistas, apenas com a supervisão de um servidor. - Atraso na publicação.
Qual a gravidade deste problema/risco			- Extremamente grave. - Muito grave. - Grave.
Qual a urgência deste problema/risco?			- Com alguma urgência. - O mais cedo possível. - O mais cedo possível.
Qual a tendência da não solução deste problema/risco?			- Vai piorar em médio prazo. - Vai piorar em longo prazo. - Não vai piorar.

(conclusão)

QUESTÕES		DESCRIÇÃO	RESPOSTAS
<p>Qual a provável solução?</p>		<p>Existe solução aparente para este risco ou problema na sua opinião?</p>	<p>- A conclusão do Prédio de Comunicação ou realocação do setor juntamente com a revista <i>Arco</i> em um local com as condições básicas; um profissional de fotografia dentro da comunicação (poderia ser terceirizado via Fatec); criação de um curso de capacitação em mídias sociais.</p> <p>- Estruturação da Comunicação do Gabinete do Reitor já ajudou bastante no trabalho da Coordenadoria, mas seria necessário um alinhamento maior com o Gabinete do Reitor para definição de competências.</p> <p>Assessoria. Criação de um setor de Comunicação da Universidade.</p> <p>Contratação de uma empresa externa para a realização de um <i>clipping</i> eletrônico ou sua automatização pelo CPD.</p> <p>Criação de um setor de Assessoria de Comunicação institucional. Articular melhor a comunicação com as Unidades de Ensino e que estas tivessem profissionais especializados em comunicação para desempenharem as atividades.</p> <p>- Maior comprometimento dos setores no momento de informar a notícia a ser divulgada.</p>

**ANEXO D – FORMULÁRIO DE MAPEAMENTO DO PROCESSO DE ATUALIZAÇÃO DO PORTAL/SITE DA UFSM RESPONDIDO
PELA AGÊNCIA DE NOTÍCIAS**

(continua)



Formulário - Mapeamento do Processo (vrs1.2)

Projeto "Modernização Administrativa da Reitoria da UFSM"



DADOS DO PROCESSO			
Código			
Macroprocesso	Gestão Estratégica		
Processo	Site/Portal da UFSM	Versão	1.0
Subprocesso		Versão	
Entrada (início do processo)	Recebimento ou formulação de notícias		
Saída (saída do processo)	Divulgação da Notícia		
Clientes/usuários	Comunidade interna e externa da UFSM		
Objetivos do processo			
Periodicidade			
Indicador (existente)			

(continuação)

Sistema de apoio						
Base legal						
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO						
Desafio Estratégico PDI	Inclusão social					
Objetivo Estratégico PDI	Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional					
GERENTE DO PROCESSO						
Nome	João Ricardo Gazzaneo Schmitt					E-mail
Cargo	Jornalista - Diretor do Núcleo Agência de Notícias					jrgazzaneo@hotmail.com
ANALISTA(S) DO PROCESSO						
Nome						
Nome						
DESIGNER DO PROCESSO						
Nome						
ATIVIDADES						
Ordem	Tipo	Nome da Tarefa/Decisão	Descrição	Executor/Responsável	Documentos	Tempo
	<i>Tarefa/Decisão</i>	<i>Nome da tarefa</i>	<i>Descrição de como é executada a tarefa ou de como é realizada a decisão</i>	<i>Órgão responsável pela tarefa ou decisão</i>	<i>Documentos usados na tarefa ou na tomada de decisão: formulário, memorando, manual, etc.</i>	<i>Qual o tempo médio de realização da atividade?</i>

(conclusão)

1	Seleção, edição e publicação de notícias no site institucional da UFSM	As solicitações de publicação são enviadas por e-mail ou formulário online para a equipe. Também são apuradas notícias em outros sites da UFSM. O jornalista responsável monitora o e-mail e faz a análise da informação para decidir se a notícia será publicada. Se sim, edita o texto para padronizá-lo e ajustes de ortografia e concordância. Após, realiza a publicação no site por meio do CMS.	Agência de Notícias	Análise é feita com os documentos enviados por quem solicita a informação. Manual básico da Agência de Notícias traz como deve ser padronizado o texto.	
2	Produção de reportagens para o site institucional da UFSM	Os jornalistas e bolsistas apuram informações, consultam e entrevistam fontes, analisam documentos, cobrem eventos e produzem uma reportagem a partir dessas informações. Após, a notícia é editada e publicada.	Agência de Notícias	Análise é feita com os documentos enviados por quem solicita a informação. Manual básico da Agência de Notícias traz como deve ser padronizado o texto.	
N.	Problemas		Sugestões de melhorias		
1	Pedidos de publicação com informações incompletas.		Maior comprometimento dos setores no momento de informar a notícia a ser divulgada.		
2	Falta de um documento que oficialize o que será ou não publicado no site (política editorial)		Levar ao Comitê de Comunicação proposta desse documento para aprovação		
3	Falta de profissional de fotografia e área gráfica		Contratação de fotógrafo terceirizado e vinda de programador visual para a Agência		
DE ACORDO					
Data: _____/_____/_____					
Assinatura do Gerente do Processo			Assinatura do Analista do Processo		