

FELIPE FERREIRA BEM SILVA

**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 apresentada ao curso de mestrado profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

**FLORIANÓPOLIS
2014**

S586r Silva, Felipe Ferreira Bem
Redesenho da estrutura organizacional na perspectiva do mapeamento de processos / Felipe Ferreira Bem Silva. – 2014.
711 p. il. ; 21 cm

Orientador: Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier

Bibliografia: p. 339-349

Dissertação (mestrado profissional) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2014.

1. Administração pública – Santa Catarina. 2. Universidades e faculdades – Santa Catarina. 3. Organização administrativa. 4. Comunicação empresarial – Santa Catarina. I. Cancellier, Éverton Luís Pellizzaro de. II. Universidade do Estado de Santa Catarina UDESC. III. Programa de Pós-graduação em Administração. IV. Título.

CDD: 350.00098164 – 20. ed.

FELIPE FERREIRA BEM SILVA

**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 apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Banca examinadora:

Orientador:

Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi
Cancellier (orientador)
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

Prof. Dr. Nério Amboni
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro:

Prof. Dr. Cláudio Reis Gonçalo
Universidade do Vale do Itajaí

Florianópolis, 26 de novembro de 2014.

Aos meus pais Pedro e Laura, que batalharam bastante para me dar condições de chegar até a um curso de mestrado; aos meus irmãos André e Vítor, os amigos que tenho para toda a vida; à minha esposa Magda, que está sempre ao meu lado e me apoiando em tudo que faço; e à minha filha Ana Laura, cujo sorriso enche meu coração de alegria e que tem me ensinado nos últimos 10 meses, desde que nasceu, a valorizar o que de fato é importante nesta vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a essas duas grandes instituições que são a Udesc e o IFSC por terem me dado a oportunidade de estudar em um curso de mestrado profissional e de fazer esta pesquisa.

Aos professores e colegas do curso de mestrado profissional em Administração, por terem me ajudado a conhecer mais sobre a Administração. Para quem veio de outra área – Jornalismo - foram dois anos de novidades e muito aprendizado. Em especial, ao meu orientador, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier, pela colaboração para que pudesse realizar esta pesquisa da melhor maneira, e à colega e amiga de curso e de IFSC Marcela Monteiro de Lima Lin Beltrame, pelo apoio, incentivo e troca de ideias durante esses dois anos.

Aos colegas da Dircom que colaboraram, de qualquer maneira, para que esta pesquisa fosse realizada. Passamos boa parte dos nossos melhores anos no trabalho e ter colegas como os que tenho no IFSC é um privilégio. Agradeço, em especial, à minhas chefes Daiana Martini e Waléria Kulkamp Haeming, por terem me apoiado sempre que precisei durante a realização da pesquisa.

Igualmente aos colegas dos campi do IFSC que colaboraram, de qualquer maneira, para esta pesquisa. Em especial, ao colega e amigo Daniel Augustin Pereira, que sempre me incentivou a entrar no mestrado quando trabalhava comigo na Dircom.

Aos meus familiares, principalmente meus pais, Pedro e Laura, e meus irmãos, André e Vítor. Quando precisei, como sempre, eles estavam lá para me ajudar.

À minha esposa Magda, que fez de tudo e mais um pouco para que eu conseguisse ter tempo para fazer esta pesquisa. Tenho certeza de que não foi fácil pra ela ter que lidar muitas vezes sozinha com nosso primeiro bebê, quando tudo ainda é novidade, para que eu pudesse me dedicar ao mestrado.

Agradecê-la nestas páginas pelo amor, companheirismo e dedicação dela é o mínimo que posso fazer.

E, por fim, mas não menos importante, a minha doce Ana Laura, que sempre me alegra com o sorriso mais puro e lindo do mundo.

RESUMO

Este trabalho é um estudo de caso sobre a área de comunicação organizacional do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Foram mapeados 88 processos e identificados problemas relativos a esses processos por meio de entrevistas com 27 servidores e questionário enviado a outros 10. Os problemas foram categorizados conforme as dimensões estruturais de Daft (2008) e os mecanismos de coordenação de Mintzberg (2009). Com base nos dados obtidos, foi feita a proposta de redesenho estrutural.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional. Comunicação Organizacional. Mapeamento de Processos.

ABSTRACT

This work is a case study about the organizational communication area of the Federal Institute of Santa Catarina (IFSC). Eighty-eight business processes were mapped and problems within these processes were identified through interviews with 27 workers and a questionnaire sent to other 10 of them. The problems were categorized according to structural dimensions of Daft (2008) and Mintzberg's (2009) coordination mechanisms. Based on the data obtained, the proposal of structural redesign was made.

Keywords: Organizational Structure. Organizational Communication. Process Mapping.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Exemplo de fluxograma.	76
Figura 2 – Exemplo de ficha de processo	103
Figura 3 - Mapa com campi do IFSC	117
Figura 4- Organograma da Reitoria do IFSC até o nível de pró-reitorias e diretorias-gerais.	126
Figura 5 - Organograma da Diretoria de Comunicação do IFSC.	129
Figura 6 - Proposta de novo organograma para a Dircom. ...	305

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de servidores por unidade (campi e Reitoria) do IFSC em 31 de agosto de 2014.....	119
Tabela 2 - Processos da Diretoria de Comunicação por área da comunicação.....	160
Tabela 3 - Processos executados nos setores de comunicação dos campi por área da comunicação	177
Tabela 4 - Áreas de formação dos servidores da Diretoria de Comunicação no nível graduação	218
Tabela 5 - Áreas de formação dos servidores dos setores de comunicação dos campi no nível graduação	226
Tabela 6 - Quantitativo de servidores nos setores de comunicação nos campi	245
Tabela 7 - Cargos dos servidores do quadro ativo permanente nos setores de comunicação dos campi	246

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Níveis de especialização do trabalho na organização, segundo Mintzberg (2009)	40
Quadro 2 - Entrevistados na Diretoria de Comunicação (Dircom)	87
Quadro 3 - Entrevistados nos campi	90
Quadro 4 - Tipos de setores de comunicação existentes nos campi do IFSC.....	131
Quadro 5 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos da Dircom e sugestões de melhorias.....	136
Quadro 6 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos dos campi e sugestões de melhorias	147
Quadro 7 - Divisão dos processos identificados e mapeados na Diretoria de Comunicação por área da comunicação.....	161
Quadro 8 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos da Dircom.....	165
Quadro 9 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos dos setores de comunicação dos campi	179
Quadro 10 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Hierarquia em processos da Dircom	194
Quadro 11 - Superiores hierárquicos dos setores de comunicação dos campi.....	198
Quadro 12 - Principais decisões que cabem à Diretoria de Comunicação.....	201
Quadro 13 - Principais decisões que os setores de comunicação dos campi tomam em processos da Diretoria de Comunicação	203
Quadro 14 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Centralização em processos da Dircom	205
Quadro 15 - Problemas categorizados na dimensão Centralização nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhoria	208

Quadro 16 - Cargos típicos de comunicação organizacional existentes na Lei 11.091/2005 e exigências para ingresso	211
Quadro 17 - Atribuições definidas por leis e decretos para as profissões de jornalista, publicitário e relações-públicas	214
Quadro 18 - Problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos da Dircom e propostas de melhoria	219
Quadro 19 - Problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos dos setores de comunicação dos campi propostas de melhoria	228
Quadro 20 - Quantitativo de servidores da Diretoria de Comunicação do IFSC	237
Quadro 21 - Problemas nos processos da Dircom categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções	241
Quadro 22 - Problemas nos processos dos setores de comunicação dos campi categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções.....	247
Quadro 23 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos da Dircom e propostas de melhorias	262
Quadro 24 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias.....	272
Quadro 25 - Problemas categorizados como Padronização das Habilidades nos processos da Dircom e propostas de melhorias	285
Quadro 26 - Problemas categorizados como Padronização dos Processos de Trabalho nos processos da Dircom e propostas de melhorias.....	290
Quadro 27 - Problemas categorizados como Padronização dos Processos de Trabalho nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias	297
Quadro 28 - Problemas categorizados como Padronização dos Processos de Trabalho nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias	300

Quadro 29 - Processos que mudam de dono na nova estrutura da Diretoria de Comunicação.....	306
Quadro 30 - Proposta de divisão dos processos por setor na nova estrutura da Diretoria de Comunicação.....	307
Quadro 31 - Perfis profissionais desejáveis para os setores na nova estrutura da Dircom	312
Quadro 32 - Classificação dos campi do IFSC por tamanho	322
Quadro 33 - Lista de campi-polo e seus respectivos campi-satélites	322
Quadro 34 - Proposta de divisão dos processos de comunicação entre os campi e a Dircom.....	323
Quadro 35 - Perfis profissionais desejáveis para os principais processos das Coordenadorias de Comunicação	325
Quadro 36 - Propostas de cursos de capacitação para servidores do IFSC	330

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução no número de servidores do quadro ativo permanente do IFSC (1999-2014).....	118
Gráfico 2 - Distribuição dos cursos do IFSC em 2013 por nível de ensino.....	121
Gráfico 3 - Distribuição das matrículas em cursos do IFSC em 2013 por tipo de curso.....	122
Gráfico 4 - Evolução no número de matrículas em cursos do IFSC (1999-2013)	123
Gráfico 5 - Quantidade de processos da Dircom dos quais seus setores participam, como donos ou colaboradores.....	159
Gráfico 6 - Divisão dos processos por área da comunicação entre os setores da Diretoria de Comunicação	164
Gráfico 7 - Processos executados pelos setores de comunicação em mais campi.....	178
Gráfico 8 - Cargos dos servidores do quadro ativo permanente na Diretoria de Comunicação do IFSC	239

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CD – Cargo de Direção
CDP – Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas
Cefet-SC – Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina
Cepe – Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão
Cere – Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
Codir – Colégio de Dirigentes
Consum – Conselho Superior
CPA – Comissão Própria de Avaliação
CPV – Coordenadoria de Programação Visual
CRE – Coordenadoria de Relações Externas
Dircom – Diretoria de Comunicação
DRE – Diretoria de Relações Externas
Drec – Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias
DTIC – Diretoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação
EAA-SC – Escola de Aprendizizes Artífices de Santa Catarina
ETF-SC – Escola Técnica Federal de Santa Catarina
FG – Função Gratificada
FIC – Formação Inicial e Continuada
GT – Grupo de Trabalho
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES – Instituição de Ensino Superior
IF – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
IFSC – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira
MEC – Ministério da Educação
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Proad – Pró-reitoria de Administração
Prodin – Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional
Proen – Pró-reitoria de Ensino
Proex – Pró-reitoria de Extensão e Relações Externas

Proppi – Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação
TV – televisão
UOC – Unidade Organizacional de Comunicação

SUMÁRIO

1 RESUMO EXECUTIVO	21
2 INTRODUÇÃO	23
2.1 OBJETIVO	29
2.1.1 Objetivos específicos	29
2.2 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO	30
3. REVISÃO TEÓRICA	33
3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	33
3.2. DIMENSÕES ESTRUTURAIS	35
3.2.1 Formalização.....	35
3.2.2 Especialização (divisão do trabalho)	37
3.2.2.1 Critérios de departamentalização.....	40
3.2.3 Hierarquia.....	49
3.2.4 Centralização	51
3.2.5. Profissionalismo.....	53
3.2.6 Coeficientes de pessoal.....	54
3.3 DIMENSÕES CONTEXTUAIS	56
3.3.1 Ambiente	57
3.3.2 Cultura	59
3.3.3 Tamanho	61
3.3.4 Tecnologia	63
3.3.5 Metas e estratégia	65
3.4 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO	67
3.5 PROCESSOS	70
3.5.1 Classificações de processos	71
3.5.2 Mapeamento dos processos	73

3.5.3 Processos e estrutura organizacional	76
3.6 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	77
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	84
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	84
4.2 UNIDADE DE ANÁLISE E UNIVERSO	85
4.3 PARTICIPANTES.....	85
4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	93
4.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	97
4.6 FICHAMENTO DOS PROCESSOS.....	102
4.7 CATEGORIZAÇÃO DOS PROCESSOS	106
4.8 CATEGORIZAÇÃO DOS PROBLEMAS NOS PROCESSOS	110
5 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA.....	113
5.1 HISTÓRICO DO IFSC.....	113
5.2 EXPANSÃO	114
5.3 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA	124
5.3.1 Estrutura para a área de comunicação na Reitoria	128
5.3.2 Estruturas para a área de comunicação nos campi.	129
5.4 DIAGNÓSTICO	133
5.4.1 Diagnóstico da dimensão Formalização.....	133
5.4.2 Diagnóstico da dimensão Especialização	157
5.4.3 Diagnóstico da dimensão Hierarquia.....	193
5.4.4 Diagnóstico da dimensão Centralização	200
5.4.5 Diagnóstico da dimensão Profissionalismo.....	210
5.4.6 Diagnóstico da dimensão Coeficientes de Pessoal....	236
5.4.7 Diagnóstico dos mecanismos de coordenação	261

6 PROPOSTAS DE MELHORIAS	301
6.1 MELHORIAS NA ESTRUTURA DA DIRCOM	301
6.2 MELHORIAS NA ESTRUTURA DOS SETORES DE COMUNICAÇÃO DOS CAMPI.....	319
6.3. MECANISMOS DE COORDENAÇÃO	328
6.4 VIABILIDADE DA PROPOSTA.....	332
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	335
REFERÊNCIAS	339
APÊNDICES.....	351

1 RESUMO EXECUTIVO

Os últimos nove anos foram de muitas transformações no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). Em 2005, ainda se chamava Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (Cefet-SC) e possuía três unidades de ensino, com pouco mais de 600 servidores e 4,2 mil matrículas. Em 2014, já como IFSC (desde 29 de dezembro de 2008, com a publicação da Lei 11.892), a organização tem 22 campi, 1,9 mil servidores e fechou 2013 com 28,7 mil matrículas.

O rápido crescimento trouxe vários desafios para o IFSC. Definir a estrutura organizacional mais adequada é um deles. Construir um sistema de comunicação efetivo, capaz de, ao mesmo tempo, promover internamente a unicidade da organização e divulgar externamente o que ela pode oferecer à sociedade e consolidar sua imagem é outra meta a ser alcançada. O que este trabalho almeja é avançar nas respostas a essas duas questões e pensar como o IFSC pode estruturar sua área de comunicação organizacional para que ela seja mais eficaz.

A criação de unidades especializadas em comunicação organizacional nos campi do IFSC é um movimento recente, iniciado a partir da aprovação da Política de Comunicação, em agosto de 2013, mas que ainda não está consolidado. Historicamente, a área sempre esteve ligada à extensão e ainda há em alguns campi setores que concentram as duas atribuições. Outra necessidade é a de profissionalizar o setor, já que nos campi os setores de comunicação são coordenados, em geral, por pessoas sem formação na área.

A Política de Comunicação foi um importante passo para organizar a comunicação do IFSC e propõe a criação de setores especializados e com profissionais da área nos campi. O planejamento 2013-2014 da organização prevê uma iniciativa de criar ou adequar setores de comunicação. E, por ser esse um momento em que a expansão começa a diminuir de ritmo – há

três campi em implantação no momento, mas nenhum outro previsto para ser criado no curto prazo -, entende-se que é uma oportunidade de planejar e promover a estruturação de setores como a comunicação.

Acredita-se que a estruturação será mais adequada às necessidades do IFSC se for pensada a partir do trabalho efetivamente realizado nos setores de comunicação atualmente. Por isso, o mapeamento de processos surge como ferramenta importante para entender o fluxo do trabalho na organização. Atribuições previstas em regimentos e outros documentos normativos são guias que devem existir, mas não dão conta de explicar a “organização real”.

Os processos mapeados mostram uma atuação mais forte do IFSC nas áreas de jornalismo, eventos e de relacionamento direto com públicos, embora as ações nem sempre sejam feitas por profissionais com formação na área. O processo de publicar notícias é o único feito em todos os campi, além da Diretoria de Comunicação da Reitoria (Dircom).

Dentre os problemas nos processos, destacam-se 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 como cinegrafista e publicitário na Diretoria de Comunicação da Reitoria (Dircom) e de jornalistas, relações-públicas e programadores visuais nos campi.

Os problemas encontrados serviram de base para a formulação da proposta de redesenho da estrutura, que visa a dar conta da complexidade da organização, resultado principalmente de seu tamanho e dispersão geográfica.

2 INTRODUÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), organização federal de ensino especializada na oferta de educação profissional, básica e superior (BRASIL, 2008), passou nos anos recentes por uma grande fase de dispersão geográfica.

Antes concentrado na Grande Florianópolis (com uma unidade de ensino na capital catarinense e outra em São José) e no Norte do Estado (uma unidade de ensino em Jaraguá do Sul e um curso em Joinville), o IFSC ampliou sua atuação em Santa Catarina a partir de 2005, depois de lançado o Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional pelo Ministério da Educação (MEC) (TAVARES, 2012).

Desde 2006, o IFSC ampliou seu número de unidades de ensino – hoje chamadas de campi – de três para 22. A organização está presente em 20 municípios (Florianópolis e Jaraguá do Sul são os únicos com dois campi) de todas as seis mesorregiões de Santa Catarina, de acordo com classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014).

O rápido crescimento trouxe um desafio para a organização: como estruturar-se para que funcione de maneira mais eficaz? A gestão atual, eleita em 2011 e tem mandato até dezembro de 2015, pretende reestruturar alguns setores considerados fundamentais para o bom funcionamento do IFSC. Entre eles, está o setor de comunicação organizacional.

A área de comunicação organizacional no IFSC é estruturada em setores na Reitoria e nos campi. Na Reitoria, existe a Diretoria de Comunicação (Dircom), subordinada à Pró-reitoria de Extensão e Relações Externas. A diretoria era, até 2013, o único setor que possuía profissionais com formação de nível superior em áreas ligadas à comunicação social: jornalismo e design.

Nos campi, não há, ainda, uma padronização sobre qual setor deve ser responsável pela comunicação organizacional.

Isso se deve, em parte, pela autonomia que eles têm para definir sua estrutura organizacional por meio dos regimentos internos. Embora o Regimento Geral do IFSC preveja uma estrutura de referência para os campi, ela nem sempre é seguida na íntegra.

Não há, formalmente, subordinação dos setores dos campi à Dircom – eles são, em geral, ligados às diretorias dos campi -, mas o Regimento Geral e a Política de Comunicação conferem à diretoria os papéis de organizadora e supervisora da comunicação institucional.

Na maioria dos campi, as coordenadorias de Relações Externas (CRE) ou de Extensão e Relações Externas (Cere) são as unidades às quais os regimentos internos atribuem a responsabilidade pela comunicação organizacional, com atividades ligadas à organização de eventos, à assessoria de imprensa e ao relacionamento direto com públicos estratégicos.

A diferença na nomenclatura deve-se ao fato de que as CRE, em tese, devem cuidar apenas das “relações externas” – expressão que, no IFSC, designa a comunicação e o relacionamento com públicos – e não de extensão acadêmica, mas isso nem sempre ocorre na prática. Algumas CRE ainda dedicam-se também à extensão, como as Cere, ou a atividades relacionadas com o ensino.

No Campus Itajaí, o Setor de Relações Externas, Comunicação e Estágio é o setor responsável pela comunicação. Já no Campus São José, embora exista uma Cere, foi criada em março de 2014, uma Comissão de Comunicação, composta por servidores de cinco setores, já que a Cere não tem, pelo regimento interno, a responsabilidade pela comunicação institucional do campus. Eles, no entanto, têm apenas duas horas por semana cada um para dedicar-se à comunicação, conforme determina a portaria que criou a comissão.

Esses setores possuem em seus quadros servidores¹ com formação em áreas diversas e que ocupam cargos variados - professores ou técnicos administrativos. Os que são professores ainda têm a docência como uma de suas atribuições. Em muitos casos, apenas um servidor atua no setor: o próprio coordenador.

As limitações de pessoal e de profissionalismo dificultam a execução de atividades como assessoria de imprensa, criação de material gráfico, organização de eventos e produção de informativos, por exemplo, atribuições geralmente repassadas às CRE e Cere.

A maior estrutura para a área de comunicação nos campi é a do Campus Florianópolis, o maior (em número de alunos e de servidores) e mais antigo (nasceu em 1909, junto com o IFSC). São três assessorias – de Eventos; de Relações Externas; e de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria -, ligadas à Diretoria Geral do campus.

Nem todos os seus componentes possuem formação superior em áreas ligadas à comunicação, mas há, na equipe da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria uma servidora com formação em jornalismo e outro em design.

Há jornalistas também em mais quatro campi, que atuam de forma “regionalizada”, como chamado no IFSC. Isso significa que eles têm sua lotação em um campus, mas são responsáveis por atender, ainda, outras unidades de ensino de sua região geográfica. São considerados “jornalistas regionais” aqueles lotados nos campi Criciúma (atende Araranguá e Tubarão), Joinville (atende Canoinhas), Jaraguá do Sul (atende Geraldo Werninghaus) e Lages (atende Urupema).

¹ No IFSC, usa-se o termo “servidores” para designar o conjunto de funcionários formado por professores e técnicos administrativos. Sabe-se que, em algumas instituições de ensino, costuma-se usar “servidores” somente para falar sobre os técnicos administrativos. Nesta pesquisa, usamos “servidores” no sentido em que é empregado no IFSC.

Nos campi São Lourenço do Oeste e Tubarão, por estarem em fase de implantação, ainda não há setor específico para a comunicação. O atendimento a eles nas tarefas de comunicação é feito pela Dircom, na Reitoria (com exceção da área de jornalismo em Tubarão, atendida pelo jornalista de Criciúma).

No entanto, restrições quanto ao uso de diárias e passagens e mesmo de tempo disponível impedem a presença mais constante dos servidores da Dircom nos campi para ajudá-los com as atividades de comunicação, em tarefas como reportagem e organização de eventos.

A estrutura atual, variada em termos de setores, sem uma uniformidade nos campi e complexa pelo seu tamanho e dispersão geográfica, traz problemas para o funcionamento da comunicação institucional do IFSC. Os setores dos campi têm rotinas e responsabilidades diversas, o que dificulta a coordenação e supervisão pela Dircom.

Alguns problemas da comunicação organizacional do IFSC foram apontados em pesquisa interna feita pela Dircom com os servidores de setores de comunicação dos campi em 2013. A percepção deles é de que há pouco conhecimento sobre o IFSC na sociedade.

Na mesma pesquisa, os servidores dos campi relataram não possuir estrutura adequada para desempenhar essas atividades, apontando as equipes reduzidas e a falta de profissionais formados em comunicação como principais problemas (IFSC, 2013a). Também relataram sentir a ausência de uma “visão regional” da comunicação institucional, referindo-se às realidades das diferentes regiões de Santa Catarina e dos campi do IFSC espalhados por elas.

Os públicos internos do IFSC (alunos e servidores) também têm uma percepção negativa sobre a comunicação institucional. Embora tenha melhorado um pouco seus índices nos últimos anos, a comunicação ainda recebe um percentual alto de avaliações negativas por parte de seus alunos e,

principalmente, servidores (professores e técnicos) nas autoavaliações feitas pela Comissão Própria de Avaliação (CPA).

A CPA avalia o conhecimento da sociedade sobre o Instituto Federal e a efetividade dos seus mecanismos de divulgação. Na avaliação de 2013, a mais recente e publicada em 2014, o conhecimento do IFSC pela comunidade externa foi apontado como regular, ruim ou péssimo pela maioria dos professores e técnicos administrativos. (IFSC, 2014).

O mesmo ocorreu com a avaliação sobre a efetividade dos mecanismos de divulgação e sobre o site do IFSC (em termos de forma, conteúdo e acesso). A interação dos cursos com as empresas e instituições da área foi avaliada como regular, ruim ou péssima pela maioria dos professores – essa questão não constava no questionário para técnicos administrativos.

Para tentar mudar esse cenário, a instituição adotou algumas medidas nos últimos anos. Uma delas foi construir sua Política de Comunicação, aprovada em 22 de agosto de 2013 pelo Conselho Superior, o principal órgão colegiado da instituição. E também a partir de 2013, o IFSC resolveu reestruturar seu setor de comunicação.

No planejamento 2013-2014, foi incluído o macroprojeto “Política de Comunicação Institucional”, que tem como um de seus objetivos específicos “Criar ou adequar a estrutura de Comunicação nos campi e Reitoria, de acordo com a Política” (IFSC, 2014k). Os resultados que a organização espera obter com essa ação são “Profissionalização da área de comunicação” e “Garantia da operacionalização da Política de Comunicação nos campi”.

A Diretoria de Comunicação é responsável por gerenciar o macroprojeto “Política de Comunicação Institucional” e, consequentemente, o projeto de criação ou adequação da estrutura de comunicação nos campi e na Reitoria. O prazo para finalização da proposta de criação ou adequação da estrutura de comunicação é dezembro de 2014.

A proposta deve seguir o que prevê a Política de Comunicação. Em seu capítulo sobre Gestão da Comunicação, o documento sugere que os campi tenham unidades organizacionais de comunicação (UOCs). Diz o texto:

recomenda-se que o IFSC disponha de estrutura profissional que responda pelo planejamento e pela execução do seu conjunto de atividades de comunicação. O ideal é que, localmente ou pelo menos regionalmente, os câmpus contem com profissionais com formação específica para a execução de processos e edição de produtos de comunicação. (IFSC, 2013d, p. 87)

A Política de Comunicação prevê quatro cenários, como seus autores chamaram as possibilidades de estruturação dos setores de comunicação dos campi. Esses cenários são descritos assim no documento:

1) Cada campus deverá prever em seus regimentos uma Unidade Organizacional de Comunicação, ligada ao gabinete do Diretor Geral, composta por servidores capacitados para a função e, quando houver disponibilidade, um jornalista. 2) Atuação regional dos jornalistas dos câmpus que já têm em seu quadro esse profissional. 3) Em médio prazo, cada câmpus deverá ter em seu quadro de servidores um jornalista, para atuação conjunta com a Unidade Organizacional do campus, em sintonia com a região e com o trabalho sistêmico². 4) Em longo

² As palavras “sistema” ou “sistêmico” são usadas comumente no IFSC para fazer referência a ações globais, que envolvem todos os campi, geralmente coordenadas por setores da Reitoria. Quando se fala internamente em “Sistema IFSC”, o que se quer dizer é “todo o IFSC”, incluindo Reitoria e todos os campi.

prazo, cada câmpus pode incorporar à sua Unidade Organizacional de Comunicação outros profissionais de comunicação, conforme a Lei 11.901/2005³. (IFSC, 2013d; pp.88-89)

Percebe-se, diante do que foi exposto até o momento, uma oportunidade de pesquisa: como deve se configurar a estrutura organizacional da área de comunicação para acompanhar a expansão do IFSC?

2.1 OBJETIVO

Propor redesenho da estrutura organizacional da área de comunicação institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC).

2.1.1 Objetivos específicos

a) Descrever a estrutura organizacional da área de comunicação organizacional do IFSC;

³ A Lei 11.901/2005 trata do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos das instituições de ensino do governo federal e traz, em seu anexo II, um quadro com todos os cargos técnico-administrativos possíveis de contratação por essas organizações e qual o requisito de formação necessário para o cargo: ensino fundamental, médio, ou superior – nesse caso, descrevendo inclusive a área de formação necessária – e experiência profissional, em alguns casos. Quando fala em “profissionais de comunicação”, a Política de Comunicação do IFSC refere-se a cargos que exigem formação em alguma área ligada à Comunicação Social.

- b) Diagnosticar as atividades dos setores de comunicação organizacionais por meio da análise de processos;
- c) Analisar as limitações dos processos de comunicação por meio das dimensões estruturais e dos mecanismos de coordenação;
- d) Elaborar proposta de novo desenho da estrutura para os setores de comunicação organizacional do IFSC.

2.2 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

Não se encontraram, até o momento, estudos que avaliam como a comunicação institucional é vista dentro dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia (IFs). Há, porém, pesquisas apontando que a comunicação nas universidades – instituições de ensino superior com atuação e organização semelhantes aos IFs - ainda não é considerada elemento vital, nem uma ferramenta estratégica (CRUZ, 2007).

Esse cenário contrasta com a relevância que a comunicação tem na avaliação das instituições de ensino superior brasileiras (IES). Ela é um dos fatores analisados para averiguar a qualidade das IES pelo Ministério da Educação. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, estabelece 10 dimensões para avaliação institucional, interna e externa, da IES, dentre as quais está “Comunicação com a sociedade” (INEP, 2013). IFs e universidades são equiparados para efeitos de regulação e avaliação.

Esse fato e o cenário descrito no capítulo 2 demonstram a relevância do tema para o IFSC e, por se tratar de um projeto de dissertação para curso de mestrado profissional, acredita-se que a oportunidade de realizar a pesquisa sobre esse assunto ofereceu várias contribuições para a organização.

Por meio desta pesquisa, foi possível analisar a estrutura organizacional do IFSC para a área de comunicação a partir do mapeamento dos processos. Com isso, obteve-se um panorama sobre o funcionamento real da estrutura, e não somente o que está previsto em regimentos, políticas ou instruções normativas.

Dentre as contribuições que a pesquisa traz para o IFSC, destacam-se:

- a) mapeamento dos processos e rotinas de trabalho realizados em todas as unidades do IFSC no que diz respeito à comunicação;
- b) contribuição para a memória organizacional;
- c) sugestões de melhorias nos processos;
- d) identificação de insuficiências estruturais, unidades mais carentes em termos de recursos e estruturas;
- e) proposta de projeto estrutural para ser implantado a partir das efetivas rotinas que são realizadas nas unidades;
- f) maior conhecimento das atividades e desafios na área de comunicação enfrentados por 20 dos 22 câmpus do IFSC e pela Reitoria.

Como o IFSC é uma organização pública, o resultado da pesquisa pode ser considerado também uma contribuição para a sociedade – especialmente a catarinense -, pois vai permitir ao instituto federal definir sua estrutura para a área de comunicação com mais clareza e segurança, otimizando a alocação de recursos humanos.

A reestruturação do setor de comunicação também deve ajudar o IFSC a atingir os objetivos colocados no seu planejamento estratégico 2015-2019, que consta em seu Plano

de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o mesmo período. A missão da organização, a partir do próximo ano, é:

Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural. (IFSC, 2014)

No planejamento, o IFSC estabelece 23 objetivos estratégicos, dos quais em pelo menos seis observa-se que a comunicação organizacional pode ou deve atuar. São eles:

- a) Gerar, difundir e transferir conhecimento e tecnologia de acordo com as demandas da sociedade.
- b) Consolidar a imagem e a identidade institucional
- c) Qualificar a comunicação com os públicos estratégicos
- d) Favorecer o compartilhamento do conhecimento e a cooperação entre servidores e áreas.
- e) Disponibilizar dados, informações e conhecimento.
- f) Desenvolver cultura organizacional voltada à estratégia.

Diante desses fatos, espera-se que a reestruturação da área de comunicação contribua para o crescimento da organização e para que ela cumpra seus objetivos. A melhoria na comunicação institucional deve ajudar o IFSC a cumprir sua missão e seus objetivos estratégicos.

3. REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica que será apresentada a seguir traz conceitos, explicações e discussões sobre os três grandes temas trabalhados nesta pesquisa – estrutura organizacional, processos e comunicação organizacional – e que ajudam a compreender melhor a situação-problema, complementando as informações fornecidas na descrição feita anteriormente. Foi com base nos autores mencionados e em seus estudos que este trabalho foi idealizado, estruturado e realizado.

3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Mintzberg (2009), toda atividade humana organizada exige duas ações: que o trabalho seja dividido em diferentes tarefas a serem executadas e que haja uma coordenação entre as tarefas para que a atividade seja realizada.

Por isso, o autor afirma que a estrutura organizacional pode ser definida como a soma das maneiras como o trabalho é dividido em tarefas distintas e como a realização dessas tarefas é coordenada em uma organização. As organizações estruturam-se para dirigir os sistemas de fluxos e definir os inter-relacionamentos de suas diferentes partes.

A coordenação ocorre primeiramente por meio da alocação de conjuntos de tarefas entre os diferentes indivíduos e departamentos (DAFT, 2010). Acontece também pela definição de relacionamentos formais de subordinação, que incluem as linhas de autoridade, responsabilidade de decisão, número de níveis hierárquicos e a amplitude de controle do gerente.

A estrutura tem como funções atingir metas e produzir resultados organizacionais, regular a influência das variações individuais e ser o cenário onde o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas (HALL, 2004). Ela afeta os processos de comunicação, os processos de tomada de

decisão e os fatores comportamentais da organização (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1981).

A estrutura não é fixa, mas molda e é moldada pelo que ocorre na organização, refletindo suas interações. De acordo com Ranson, Hinings e Greenwood (1980, p. 3), a estrutura organizacional pode ser definida como “um meio complexo de controle que é continuamente produzido e recriado em interação e ainda molda essa interação: estruturas são constituídas e constitutivas” (tradução nossa).

Essa característica faz com que existam diversos tipos de estrutura. Cada uma pode ser usada para uma situação diferente e para atender a necessidades diversas. Uma estrutura ideal deve levar “os funcionários a fornecer informação e coordenação horizontais onde e quando necessárias”, segundo Daft, 2008, p. 86).

A escolha da estrutura ideal para a organização não é tarefa fácil. As organizações estão, de acordo com Daft (2008), buscando a estrutura mais adequada: tentam uma configuração, depois se reorganizam, avaliam periodicamente essa configuração e averigam se ela é apropriada às suas necessidades. Segundo o autor, as organizações têm desenvolvido projetos estruturais voltados para a crescente coordenação e comunicação horizontais e para o incentivo para a adaptação às mudanças externas.

Quando a estrutura está mal alinhada com as necessidades organizacionais, podem surgir sintomas de deficiência no funcionamento da organização. Entre esses sintomas, estão:

- a) Tomada de decisão postergada ou com falta de qualidade;
- b) A organização não inova para responder a um ambiente em transformação;
- c) O desempenho dos funcionários declina e as metas não são atingidas;

d) Há evidências de muitos conflitos. (DAFT, 2008)

Não existe uma única explicação para as formas de organização (HALL, 2004). Há diversos fatores que as afetam, como o tamanho organizacional, a tecnologia, a cultura interna ou clima organizacional, o ambiente e os fatores culturais nacionais. A escolha estratégica e o isomorfismo institucional (processo de pressões externas e internas que levam as organizações de um campo a ter semelhança entre si) também interferem na maneira como a organização estrutura-se.

Daft (2008) divide em dois grupos as características que ajudam a explicar o projeto organizacional. Ele chama a essas características de “dimensões”. As dimensões estruturais ajudam a descrever as características internas da organização, enquanto as dimensões contextuais descrevem o ambiente organizacional que influencia e dá forma às dimensões estruturais.

Essas dimensões são interdependentes e, somadas, servem de base para a análise das características da organização. Para Daft, são seis as dimensões estruturais: formalização, especialização, hierarquia de autoridade, centralização, profissionalismo e coeficientes de pessoal. Já as dimensões contextuais são cinco: tamanho, tecnologia, ambiente, metas e estratégia e cultura.

3.2 DIMENSÕES ESTRUTURAIS

3.2.1 Formalização

A formalização diz respeito a como a organização, por meio de regras e procedimentos, prescreve a separação de seus membros e a padronização dos seus processos de trabalho (MINTZBERG, 2009). Ela tem relação com como, quando e por

quem as tarefas devem ser efetuadas (FARIA; MADEIRA, 2011).

A formalização também diz respeito ao volume de documentação escrita da organização, segundo Daft (2008), incluindo procedimentos, descrições de cargos, regulamentos e manuais de políticas, descrevendo comportamentos e atividades.

Hall (2004), no entanto, considera que não importa se as regras e procedimentos estão escritos para definir o grau de formalização, pois normas e padrões não escritos podem ser tão obrigatórios quanto os escritos. Há tendência, porém, de que as organizações mais formalizadas no papel sejam também mais formalizadas na prática.

O resultado da formalização é a regulamentação do comportamento das pessoas que executam os trabalhos e o controle organizacional sobre o indivíduo para reduzir sua variabilidade e torná-lo mais previsível e controlável (HALL, 2004; MINTZBERG, 2009). Os trabalhos menos especializados – mais simples e repetitivos – são os mais suscetíveis a alto grau de formalização, usada para impor os procedimentos mais eficientes sobre eles. A formalização também pode ser usada para assegurar tratamento igual a clientes, como ocorre na administração pública, e quando há um grande desejo por ordem.

O pensamento dos decisores a respeito dos membros da organização e o nível de especialização dos trabalhos refletem-se na formalização, já que o grau de programação prévia do comportamento é inversamente proporcional ao grau de julgamento delegado ao indivíduo.

Segundo Hall (2004), se os decisores acreditam que os subordinados podem exercer julgamento e autocontrole, a formalização será reduzida. A existência de uma equipe bem treinada também leva geralmente à necessidade de menos regras. Se os decisores considerarem que os membros da organização são incapazes de tomar decisões e exijam regras para controlar seu comportamento, a formalização será alta.

Em situações de formalização máxima, as normas são, portanto, altamente restritivas (HALL, 2004). O comportamento é altamente especificado, deixando poucas opções de ação ao executar tarefas. Já em situações de formalização mínima, os membros da organização podem usar seu próprio critério para tomar decisões. Em geral, organizações pouco formalizadas são as que lidam frequentemente com situações novas para as quais não havia precedentes. Quando essas situações surgem, porém, há uma pressão para que sejam criadas regras para lidar com elas, pois as regras criam segurança para os empregados.

O grau elevado de formalização pode levar a um círculo vicioso em que os trabalhadores seguem regras por elas próprias, afirma Hall (2004), pois essas regras são o critério pelo qual os trabalhadores são avaliados, tornando-se as normas mais importantes do que os objetivos que devem ser atingidos. A organização enfrenta dificuldades em lidar com clientes e outros aspectos do ambiente, tornando-se inadaptada a mudanças.

As organizações que confiam em um alto grau de formalização são consideradas burocráticas (MINTZBERG, 2009). O termo foi cunhado por Max Weber para descrever um tipo de organização idealizada por ele, baseada em divisão do trabalho, especialização, formalização do comportamento, hierarquia de autoridade, cadeia de comando, comunicação regulamentada e padronização dos processos e das habilidades de trabalho.

A palavra “burocracia”, originalmente usada para descrever a organização eficiente projetada do Weber, acabou tendo seu sentido alterado com o passar do tempo. Autores como Vasconcellos e Hemsley (1997) relacionam um alto grau de formalização com falta de agilidade.

3.2.2 Especialização (divisão do trabalho)

A divisão ou especialização do trabalho é o grau em que as funções da organização são subdivididas em tarefas separadas

(DAFT, 2010), ou a atribuição de tarefas e trabalhos diferentes às pessoas dentro das organizações (HALL, 2004). Há um princípio de que o trabalho pode ser realizado mais eficientemente se for permitido que os funcionários especializem-se, ou seja, as organizações especializam suas tarefas visando aumentar a produtividade (MINTZBERG, 2009) ou para atingir seus objetivos de maneira eficiente (MORGAN, 2007).

Hall (2004) considera que há duas maneiras básicas pelas quais as tarefas podem ser divididas. Uma é fornecendo a especialistas altamente treinados uma ampla variedade de atividades. A outra é subdividir as tarefas de modo minucioso ao ponto que não-especialistas possam desempenhá-las.

Child (2012) também considera várias abordagens de especialização. Em uma, as pessoas podem se especializar conforme suas expertises ou conforme o produto ou serviço para o qual trabalham. Em outra, os papéis devem ser definidos de forma bastante especializada para permitir que as pessoas alocadas nessas funções desenvolvam expertise e experiências específicas.

Mintzberg (2009) divide a especialização do trabalho em duas dimensões: horizontal e vertical. Na dimensão horizontal, considerada pelo autor a forma predominante da divisão do trabalho, a especialização ocorre por tarefa, ou seja, cada pessoa desempenha uma atividade dentro de um trabalho.

O aumento da produtividade almejado pelas organizações na especialização de suas tarefas é mais importante em seu núcleo operacional, onde os produtos e serviços são produzidos, e tem a ver com a repetição (MINTZBERG, 2009). A especialização permite padronizar o trabalho, ao torná-lo mais repetitivo, e padronizar também os seus outputs. Também facilita o processo de aprendizagem do trabalhador ao focalizar sua atenção, e permite que os trabalhos sejam destinados aos indivíduos mais aptos a desempenhar cada tarefa.

Na dimensão vertical da especialização do trabalho, o desempenho do trabalho é separado de sua administração. Para Mintzberg (2009), os trabalhos devem ser verticalmente especializados por serem também horizontalmente especializados, exigindo a presença de um gerente com uma visão mais abrangente necessária para coordenar o trabalho.

Mintzberg defende a presença desse gerente por avaliar que a perspectiva do trabalhador especializado na dimensão horizontal é limitada, o que dificulta relacionar seu trabalho com os dos outros. Barnard (1979, p. 147) complementa essa afirmação ao dizer que, “cada unidade de organização tem um objetivo específico, características de localização específicas, esquema de tempo específico, envolvendo uma situação associativa específica, a qual determina a seleção dos contribuintes individuais”.

O que mantém a união entre as unidades da organização e permite que elas formem um complexo é o conhecimento sobre o propósito geral da organização e sobre o propósito da unidade, segundo o autor, nesses termos:

... não é essencial e geralmente possível que a companhia possa saber os objetivos específicos do exército como um todo; mas é essencial que ela conheça e aceite um objetivo para si própria, pois do contrário não poderá funcionar. Se ela sentir que o todo dependa da execução deste objetivo – o que é mais fácil de acontecer se ela conhecer qual é o objetivo total – então a intensidade de sua ação geralmente crescerá. (BARNARD, 1979, p. 148)

O grau de especialização vertical depende da complexidade ou profissionalismo exigido para a tarefa - os trabalhos complexos horizontalmente, mas não verticalmente especializados, são geralmente considerados os trabalhos profissionais. Nenhum trabalho verdadeiramente gerencial é especializado horizontalmente e sua diferenciação em termos de

especialização vertical pode ocorrer de acordo com o nível hierárquico.

O Quadro 01 traz um resumo da relação entre os níveis das especializações vertical e horizontal para Mintzberg (2009).

Quadro 1 - Níveis de especialização do trabalho na organização, segundo Mintzberg (2009)

		Especialização horizontal	
		Alta	Baixa
Especialização vertical	Alta	Trabalhos não especializados (núcleo operacional e unidades de apoio)	Certos trabalhos gerenciais de nível mais baixo.
	Baixa	Trabalhos profissionais (núcleo operacional e unidades de apoio).	Todos os outros trabalhos gerenciais.

Fonte: Mintzberg (2009)

Hall (2004) acrescenta outra forma de especialização ao falar da dispersão geográfica, que pode ser uma diferenciação horizontal ou vertical. Isso porque as atividades ou o pessoal da organização podem estar dispersos geograficamente, de acordo com suas funções horizontais ou verticais. Uma organização pode executar as mesmas funções com a mesma divisão de trabalho e configuração hierárquica em diversas localidades.

Tanto a diferenciação horizontal como a vertical acarretam problemas de comunicação, controle e coordenação para a organização (HALL, 2004; MINTZBERG, 2009). As dificuldades aumentam quanto maior for a diferenciação. Com o desenvolvimento de atividades dispersas geograficamente, a complexidade aumenta mesmo que a diferenciação vertical permaneça a mesma entre unidades geograficamente distantes.

3.2.2.1 Critérios de departamentalização

A divisão do trabalho não é feita somente entre funcionários, mas também entre setores, por meio da departamentalização, que é a metodologia de agrupar em unidades ou departamentos os recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos por meio de critérios técnicos (CARREIRA, 2009).

Os departamentos são criados para executar tarefas consideradas estrategicamente importantes para a organização (DAFT, 2008). Ao serem agrupados em uma unidade, os funcionários têm um supervisor e recursos em comum, são responsáveis pelo desempenho e tendem a identificar-se e colaborar uns com os outros.

Os critérios para a departamentalização são vários. A escolha do critério mais adequado é facilitada se o planejamento estratégico da organização fornece elementos suficientes para isso (CARREIRA, 2009). Entre esses elementos, estão a missão, a visão, as políticas, diretrizes, estratégias, objetivos e metas da organização.

A departamentalização pode ocorrer por critérios ligados à diferenciação e a integração. Por diferenciação entende-se o critério de agrupar atividades diferentes em diversas unidades (OSM, 2011). Por outro lado, pode ser útil agrupar todas as tarefas semelhantes na mesma unidade, realizando a integração. Há, ainda, alguns princípios que devem ser observados na departamentalização, segundo o OSM (2001):

- a) Maior uso: um departamento que mais realiza um tipo de atividade deve ser o responsável por sua execução;
- b) Maior interesse: a supervisão de uma atividade deve ser responsabilidade do departamento que mais se interessa pelo sucesso de sua execução.
- c) Separação do controle: atividades de supervisão devem ser diferentes das atividades de execução.

d) Supressão da concorrência: as atividades executadas em uma unidade organizacional não devem ser repetidas em outra, evitando que haja concorrência entre departamentos.

Áreas de apoio podem ser centralizadas, servindo a todas as unidades, ou podem ser total ou parcialmente descentralizadas (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997). A descentralização pode, no entanto, criar um problema de maximização dos resultados das unidades não convergentes com os interesses da organização como um todo (GOMES; MANDIM, 2005). Essa situação afirmam os autores, ocorre frequentemente quando as unidades disputam os mesmos insumos ou quando a estrutura é verticalizada, em que um produto de uma unidade é insumo de outra.

A seguir, serão comentados os critérios de departamentalização mais comuns encontrados na literatura estudada para esta pesquisa.

a) Departamentalização funcional

A departamentalização por função ou por atividade é a forma mais comum e reúne os recursos por critério de conhecimento da atividade a ser exercida pela unidade – administração, recursos humanos, finanças, entre outros (CARREIRA, 2009), ou de acordo com a função que os trabalhadores desempenham (OSM, 2011), ou conforme as expertises das pessoas (CHILD, 2012).

Ela reúne funcionários que executam funções ou processos de trabalho similares ou que têm conhecimento e habilidades relacionadas (DAFT, 2008). O princípio desse critério, segundo Child (2012), é o de que pessoas envolvidas no mesmo processo, compartilhando o mesmo local de trabalho ou usando o mesmo tipo de equipamento devem trabalhar em conjunto.

Em uma estrutura funcional, as atividades são agrupadas por função comum da base para o topo da organização. Ela é

mais eficaz quando há pouca necessidade de coordenação horizontal e “quando a experiência em profundidade é decisiva para alcançar metas organizacionais, quando a organização precisa ser controlada e coordenada por meio da hierarquia vertical e quando a eficiência é importante” (DAFT, 2008, p. 88).

A estrutura funcional pode ser eficaz quando há pouca necessidade de coordenação horizontal. Ela contribui para aprofundar o conhecimento (DAFT, 2008), para aperfeiçoar o desempenho do profissional e para aumentar a qualidade dos produtos e serviços da organização (OSM, 2011). Todos os funcionários trabalham no mesmo lugar e podem compartilhar instalações, em vez de haver instalações separadas para cada linha de produtos, o que reduz a duplicação e o desperdício.

Por outro lado, a departamentalização funcional pode contribuir para o isolamento de departamentos, reduzindo ao mínimo a interação entre eles e inibindo a visão de conjunto, o trabalho integrado e o esforço coletivo (OSM, 2011). Outro possível efeito negativo pode ser a resistência a inovações.

A estrutura funcional também tende a tornar lentas as respostas às mudanças ambientais que exigem coordenação entre os departamentos por causa de sobrecarga na hierarquia vertical, segundo Daft (2008). Esse autor fala sobre uma evolução da departamentalização funcional. As organizações não conseguem, segundo ele, manter mais uma estrutura estritamente funcional e compensam a hierarquia vertical com a introdução de conexões horizontais por meio de sistemas de informação, contato direto entre departamentos, integradores em tempo integral, forças-tarefa ou equipes.

b) Departamentalização geográfica

A departamentalização por localização, ou por divisão geográfica, ou por função geográfica, ou territorial usa como critério para agrupamento dos recursos a região onde a unidade está instalada (CARREIRA, 2009), já que uma organização pode

desempenhar as mesmas funções, com a mesma divisão de trabalho e os mesmos arranjos hierárquicos em locais diferentes (HALL, 2004).

Cada unidade geográfica reúne as funções requeridas para produzir na região onde está localizada os produtos ou serviços oferecidos pela organização (DAFT, 2008). Esse critério permite à organização adaptar-se às diferentes necessidades de cada região.

O critério geográfico também tem pontos negativos. Por exemplo, traz aumento de gastos, pois multiplica pelo número de filiais as despesas com instalações e salários de gerentes (OSM, 2011). Outro fator negativo que pode ocorrer é que os funcionários podem identificar-se mais com as metas regionais que com as gerais da organização (DAFT, 2008).

c) Departamentalização por processos

A departamentalização por processos agrupa os recursos de acordo com a execução dos processos operacionais (CARREIRA, 2009). A linha de montagem industrial é um exemplo. Tem como principal vantagem manter todas as etapas do processo em um único departamento, tornando mais eficazes a coordenação e a avaliação de atividades (OSM, 2011).

Daft (2008, p. 108) define processo como o “grupo organizado de tarefas e atividades relacionadas, que trabalham juntas para transformar as entradas em saídas que criam valor para os clientes”. A organização dos funcionários em torno dos processos centrais da organização leva ao que ele chama de estrutura horizontal.

Nessa estrutura, a hierarquia vertical e as linhas departamentais são praticamente eliminadas. Ela se baseia em equipes autodirigidas, às quais são oferecidas habilidades, ferramentas, motivação, autoridade para tomar decisões e liberdade para pensar de maneira criativa. Valoriza o empoderamento, a responsabilidade e o bem-estar dos funcionários.

A estrutura horizontal por processos aumenta a flexibilidade e a resposta da organização às mudanças das necessidades dos clientes (DAFT, 2008). Os funcionários têm uma visão mais ampla das metas organizacionais e compartilham compromissos para alcançar objetivos comuns.

Um dos seus pontos fracos é que, caso os gerentes não determinem cuidadosamente quais são os processos centrais críticos para trazer valor ao cliente, ela pode atrapalhar o desempenho organizacional. Também exige mudanças culturais e de filosofia gerencial e pode limitar o conhecimento a fundo e o desenvolvimento de habilidades.

d) Departamentalização por clientes

Na departamentalização por clientes, os recursos são reunidos de acordo com os tipos de clientes (CARREIRA, 2009) ou públicos-alvo dos produtos e serviços oferecidos pela organização (OSM, 2011). Numa instituição de ensino, por exemplo, podem ser criadas unidades de ensino fundamental e ensino médio ou, no ensino superior, um setor de graduação e outro de pós-graduação. Cada um atende a clientes diferentes.

Esse é o tipo de departamentalização mais orientado para o mercado e favorece o atendimento às necessidades do consumidor (OSM, 2011). A organização tende a captar as demandas do mercado com mais rapidez.

e) Departamentalização por produto ou serviço

A departamentalização por produto ou serviço reúne os recursos de acordo com os produtos ou com os serviços prestados pela organização (CARREIRA, 2009). Tem como principal vantagem o fato de distribuir as tarefas de modo que cada unidade seja responsável pelo sucesso do produto ou serviço, facilitando, assim, a mensuração do desempenho das unidades (OSM, 2011). Também estimula a colaboração entre funcionários com diferentes especialidades.

Daft (2008) expande a visão sobre a departamentalização por produto ou serviço ao tratar do que chama de agrupamento divisional. Esse critério permite organizar as unidades de acordo com produtos individuais, serviços, grupos de produtos, grandes projetos ou programas, divisões, negócios ou centro de lucros, sempre com base nos resultados organizacionais. A estrutura pode ser separada em grupos de produtos separados e, dentro de cada departamento desse tipo, pode haver unidades funcionais.

O agrupamento divisional descentraliza a tomada de decisão e ajuda a obter coordenação entre departamentos funcionais. Ela funciona bem quando as organizações não podem ser suficientemente controladas por meio da hierarquia vertical tradicional e quando as metas são orientadas à adaptação e à mudança. Por outro lado, a organização perde economia de escala e pode ter dificuldade de coordenar as equipes das diferentes divisões de produto.

f) Departamentalização matricial

Formas diversas de agrupamento são encontradas na departamentalização matricial, ou agrupamento multifocado, como chama Daft (2008). Como exemplo, pode-se encontrar uma estrutura departamentalizada pelo critério geográfico que, em suas subunidades, contém departamentalização por processo. Os casos mais comuns são os de união entre departamentalização funcional e departamentalização por produtos e serviços (OSM, 2011).

A departamentalização matricial surgiu como forma de superar problemas complexos que os critérios tradicionais de departamentalização não conseguiam resolver (DAFT, 2008; OSM, 2011). Ela é uma forma forte de conexão horizontal, tentando dar o equilíbrio entre essas conexões e as hierarquias verticais.

Por meio da departamentalização matricial, as organizações conseguem combinar o que há de melhor em dois ou mais critérios de departamentalização e atender às demandas

do cliente e do ambiente. Ela facilita a comunicação e a coordenação para lidar com as rápidas mudanças ambientais. Tende a funcionar melhor em organizações de porte médio, com poucas linhas de produto.

A estrutura matricial pode, no entanto, gerar conflitos de poder ao subordinar funcionários à autoridade de dois gerentes (DAFT, 2008). Esses gerentes precisam dedicar bastante tempo a reuniões, colaborar uns com os outros e acostumar-se a compartilhar informações – se não, o sistema não funciona.

A estrutura resultante da departamentalização matricial pode ser dividida, ainda, em dois tipos, de acordo com Daft (2008): matriz funcional e matriz de produtos. Na matriz funcional, os chefes funcionais detêm a autoridade primária e os gerentes de projeto e de produto simplesmente coordenam as atividades do produto.

Na matriz de produto, ocorre o inverso: a autoridade primária fica com os gerentes projeto ou de produto e os chefes funcionais atuam simplesmente alocando projetos para o pessoal técnico e fornecendo consultoria especializada à medida que é necessária.

g) Departamentalização por quantidade

Essa departamentalização obedece exclusivamente o critério numérico, designando um responsável por um número específico de subordinados (OSM, 2011). A divisão do número de funcionários em turnos é um exemplo. É mais bem sucedida quando as atividades são repetidas, similares e exigem qualificação semelhante.

h) Departamentalização por projetos

A departamentalização por projetos distribui os recursos em torno de projetos (OSM, 2011). É utilizada principalmente por organizações que lidam a maior parte do tempo com projetos temporários e precisam adaptar-se com rapidez. A divisão em

departamentos não é permanente e uma pessoa, após concluída uma tarefa, pode desempenhar um novo papel.

Há tendência de que a departamentalização por projetos aumente o comprometimento dos funcionários, já que o sucesso de cada projeto está nas mãos da equipe responsável e é provável que eles se empenhem para receber uma avaliação positiva ao final do projeto (OSM, 2011). Eles também conseguem ter uma visão mais holística, por interagirem com profissionais de outras áreas, encarregados de etapas diferentes do projeto.

Entre as desvantagens que esse critério pode trazer, segundo OSM (2011), está o de prejudicar a interação entre equipes da organização, uma vez que os seus integrantes têm mais foco em projetos que na organização em si. Se as equipes forem numerosas, há risco de ociosidade e conflito entre funcionários que jogam um no outro a culpa pelo fracasso do projeto.

i) Departamentalização mista, combinada ou híbrida

Na prática, muitas organizações não se estruturam de forma “pura”, mas usam uma estrutura híbrida, que utiliza diferentes critérios de departamentalização (DAFT, 2008). Também chamada de departamentalização mista (CARREIRA, 2009) ou combinada (OSM, 2011), esse critério tende a ser usado em ambientes de rápida transformação, porque oferecem flexibilidade à organização.

Segundo Daft (2008), a estrutura híbrida é geralmente preferida a uma estrutura “pura” porque consegue suprir algumas vantagens de cada um dos tipos e evitar algumas das desvantagens.

j) Departamentalização em rede virtual

Esse tipo de departamentalização leva a organização a subcontratar boa parte de seus processos para outras organizações (terceirização) e coordenar as atividades a partir de uma pequena organização central (DAFT, 2008).

Subcontratados podem entrar ou sair do sistema, conforme a necessidade, para atingir as mudanças necessárias.

A organização central mantém para si o controle sobre o processo no qual é especializada e no qual dificilmente será copiada, transferindo as demais atividades e a tomada de decisão sobre elas para outras organizações. A organização central, então, concentra-se naquilo que sabe fazer de melhor e terceiriza os demais processos.

Esse tipo de estrutura permite que até pequenas organizações possam ser globais, valendo-se de recursos de qualquer lugar do mundo e podendo vender produtos e serviços em todo o mundo por meio de subcontratados.

3.2.3 Hierarquia

A hierarquia diz respeito à distribuição de autoridade de acordo com o nível da organização e, em geral, quanto mais alto o nível, maior é a autoridade. As organizações requerem alguma forma de hierarquia para seu funcionamento, segundo Hall (2004).

É considerada por Child (2012) a “espinha dorsal” das organizações em qualquer parte do mundo. As principais decisões relacionadas à hierarquia na estruturação das organizações dizem respeito ao número de níveis que elas devem conter, se a autoridade responsável pelo processo decisório deve estar centralizada no topo ou distribuída entre os níveis e se os funcionários devem ter uma ou várias linhas de subordinação.

A estrutura organizacional mais comum é aquela na qual as atividades são agrupadas de baixo para cima pelo trabalho comum (DAFT, 2008), com tendência de concentração de poder no topo da organização, enquanto as posições intermediárias lidam com trabalho administrativo rotineiro (HALL, 2004). Essa estrutura pode ser eficaz por promover a produção eficiente e o desenvolvimento em profundidade das habilidades.

A hierarquia de autoridade define também quem se reporta a quem, fornecendo um mecanismo de supervisão, e a esfera de controle para cada gerente (DAFT, 2008). Está, portanto, relacionada com o limite de controle ou amplitude de controle (o número de funcionários que se reportam a um supervisor). Quando os limites de controle são estreitos, a hierarquia tende a ser alta. Quando os limites de controle são largos, a hierarquia de autoridade tende a ser mais baixa.

As estruturas mais verticalizadas são melhores para suprir necessidades pessoais por segurança (MINTZBERG, 2009). Quando os funcionários não sabem como resolver um problema, ele pode ser submetido ao próximo nível da hierarquia e, uma vez resolvido, sua solução volta como resposta para os níveis mais baixos (DAFT, 2008).

O excesso de verticalização, porém, pode ser prejudicial à organização. As estruturas verticalizadas frustram necessidades de autonomia e autorrealização e intensificam o fluxo de informação vertical de cima para baixo, segundo Mintzberg (2009). Num ambiente de mudanças rápidas, a hierarquia torna-se sobrecarregada: os executivos de nível mais alto não conseguem responder com rapidez suficiente aos problemas ou oportunidades, e a tomada de decisão é postergada ou feita com baixa qualidade (DAFT, 2008).

A hierarquia pode causar disfunções no processo de comunicação e nas relações pessoais dentro das organizações (HALL, 2004). As comunicações nos níveis organizacionais superiores tendem a assumir a forma de conferências de cúpula, enquanto que nos níveis gerenciais de primeira linha, os contatos comunicativos espontâneos são mais frequentes – e quanto mais baixo o nível hierárquico, maior a proporção de comunicações horizontais. As informações favoráveis tendem a ser transmitidas verticalmente dentro da linha de autoridade, enquanto as desfavoráveis – assim como as informações mais completas e interessantes – são repassadas lateralmente.

Outra disfunção apontada por Hall (2004) é a tendência de as pessoas relacionarem-se mais com quem está no mesmo nível de status dentro da organização que com os níveis inferiores e a improbabilidade de que um subalterno manifeste ao superior sua insatisfação com uma ordem ou explicação errônea. Se o superior for mais capacitado que os subordinados, pode haver problemas de comunicação entre eles por causa das diferenças nos níveis de pensamento. Por outro lado, se o superior for um generalista, ao comunicar-se com subordinados especialistas, pode perder credibilidade por causa de sua falta de especialização.

3.2.4 Centralização

O conceito de centralização diz respeito à distribuição do poder e autoridade para decidir no âmbito das organizações (DAFT, 2010; GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1981; HALL, 2004). Quando a maioria das decisões estão concentradas no topo da hierarquia da organização, diz-se que a organização é centralizada. A distribuição do poder de tomada de decisão para níveis mais baixos da hierarquia, tornando possível a participação do maior número de grupos, é o processo de descentralização.

Embora os critérios mais comuns para avaliar a centralização sejam poder, tomada de decisão e delegação de autoridade, Hall (2004) afirma que a centralização vai além da questão de quem pode decidir. Se as decisões tomadas pelo pessoal dos níveis organizacionais mais baixos são programadas por políticas organizacionais, ele considera que continua a haver um grau elevado de centralização. Pode-se dizer que é isso que ocorre no IFSC, já que a Política de Comunicação dá à Dircom poderes para regular o trabalho de comunicação organizacional no instituto federal.

Hall (2004) coloca, ainda, a avaliação de atividades como um elemento definidor da centralização: se ela é feita por

peças do alto escalão, existe centralização, independentemente do nível em que as decisões são tomadas.

O grau de centralização pode ser um indicativo de qual é a visão que a organização tem sobre seus membros, para Hall (2004). Um dos motivos para que a organização seja altamente centralizada pode ser a falta de confiança no pessoal dos níveis inferiores para que tomem decisões ou se autoavaliem. Já as organizações menos centralizadas podem indicar que existe uma disposição maior em conceder autonomia para os seus membros desempenharem suas atividades. A concentração de especialistas em determinadas tarefas leva, em geral, à descentralização, enquanto a presença de pessoas treinadas como generalistas aumenta a probabilidade de centralização.

A centralização, e o seu oposto, a descentralização, podem ser horizontal ou vertical, segundo Mintzberg (2009). Ela é horizontal quando há transferência de poder dos gerentes aos não-gerentes. Na descentralização vertical o poder tomado de decisão é transferido a escalões inferiores dentro da cadeia de autoridade.

A descentralização pode trazer benefícios ou ser ruim para a organização, dependendo da situação. Além da tentativa de tornar o processo decisório mais ágil e de melhor qualidade, Oliveira e Ávila (1999) afirmam que a descentralização representa uma resposta para a falta de tempo ou para o desconhecimento da administração de topo, em relação aos diversos ramos em que a empresa passou a atuar. Com maior autonomia dos níveis hierárquicos mais baixos, a alta gerência se libera das atividades do dia-a-dia e fica com mais tempo para atividades de caráter estratégico.

Jussani e Vasconcellos (2007) consideram que as vantagens da descentralização são: atendimento mais rápido, atendimento mais adaptado às necessidades da unidade, desenvolvimento de capacitação gerencial e aumento da motivação. Pesquisas citadas por Hall (2004) sugerem, ainda,

que, combinado com outros fatores, o elevado grau de descentralização facilita a inovação nas organizações.

No entanto, a descentralização inadequada pode causar redução na qualidade da coordenação, duplicação de atividades e equipamentos e perda de controle (VASCONCELLOS, 1979).

Jussani e Vasconcellos (2007) colocam também como desvantagens da descentralização: a capacidade ociosa de recursos humanos e de equipamentos, a dificuldade de padronização, a maior dificuldade na coordenação de atividades interdisciplinares, a duplicação de atividades e possíveis efeitos negativos sobre a motivação do pessoal. “A existência de capacidade ociosa, a duplicação de esforços e a dificuldade de padronização podem resultar em custos maiores” (JUSSANI; VASCONCELLOS, 2007, p. 3).

Decisões excessivamente descentralizadas podem levar a dificuldades de coordenação e controle (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997). A descentralização também pode levar a um maior grau de situações de conflito, por causa da competição permanente entre unidades ou grupos de uma empresa, de acordo com Cosenza, Alegría e Laurencel (2009).

A escolha por uma estrutura organizacional mais centralizada ou mais descentralizada deve se centrar na maneira como a organização precisa se estruturar para melhor atender seus clientes (JUSSANI; VASCONCELLOS, 2007). Para que seja implementada a descentralização, são necessários recursos humanos preparados e maduros, que tenham iniciativa e sejam responsáveis pelas consequências de suas decisões.

3.2.5. Profissionalismo

O profissionalismo é o nível de treinamento e educação formal dos funcionários, medido pelo tempo de estudo, conforme explica Daft (2008). Quando os funcionários precisam de longos períodos de treinamento para ocupar cargos na organização, o profissionalismo é considerado elevado.

Ao definir uma posição a ser ocupada, a organização deve definir as habilidades que o ocupante do cargo deve possuir e as normas que deve seguir, segundo Mintzberg (2009). Com essas definições, a organização pode estabelecer programas para o desenvolvimento dos funcionários contratados. Uma das iniciativas para esse desenvolvimento é o treinamento, o processo de ensinar habilidades e conhecimentos relacionados ao trabalho.

Quando o trabalho necessita de um conjunto de conhecimentos e habilidades complexos e não racionalizados para ser realizado, ele é considerado um trabalho profissional. O trabalhador deve passar longos períodos aprendendo-o, dentro ou fora da organização – em uma universidade, por exemplo. Esse tipo de trabalho não é facilmente especializado verticalmente.

O profissionalismo tem estreita relação com a padronização do trabalho, na visão de Mintzberg (2009), e pode funcionar como um substituto da formalização. Daft (2008) complementa esse pensamento ao citar que alguns estudos mostram que o treinamento profissional conduz a menos necessidade de formalização, pois permite um alto padrão de comportamento dos funcionários.

Isso traz benefícios para a organização, pois o treinamento “substitui as regras e os procedimentos burocráticos, que podem restringir a criatividade dos funcionários na resolução de problemas, e aumenta a capacidade organizacional” (DAFT, 2008, p. 327).

3.2.6 Coeficientes de pessoal

Os coeficientes de pessoal referem-se à distribuição de pessoas pelas funções e departamentos da organização, como define Daft (2008). O autor coloca como quatro os principais coeficientes: de pessoal de gerência; de pessoal burocrático; de pessoal profissional; e o de mão-de-obra indireta para direta. O

cálculo do coeficiente é feito dividindo-se o número de funcionários em cada uma dessas classificações pelo total de funcionários da organização.

Observam-se dois padrões principais em relação aos coeficientes de pessoal, segundo Daft (2008). Em geral, o coeficiente entre alta administração e total de funcionários é menor em grandes organizações. Já os grupos de funcionários de escritório em relação ao de pessoal de apoio profissional tendem a aumentar quanto maior for a organização. Isso ocorre porque há mais necessidade de comunicação, relatórios (funcionários de escritório) e de habilidades especializadas (pessoal profissional) nas organizações maiores e mais complexas.

No que diz respeito a como são distribuídos os funcionários, Mintzberg (2009) divide a organização em cinco partes. Na base, ficam os operadores, que executam o trabalho básico de fabricar os produtos e serviços que a organização oferece. Eles formam o chamado núcleo operacional. “O núcleo operacional é o coração de qualquer organização, a parte que produz os outputs essenciais que a mantêm viva.” (*ibidem*, p. 23)

A cúpula estratégica é o grupo formado pelos gerentes em tempo integral que, em organizações menores, conseguem supervisionar os operadores por supervisão direta (MINTZBERG, 2009). Esse grupo é encarregado de assegurar que a organização cumpra sua missão com eficácia e que atenda as necessidades dos que a controlam ou que possuem poder sobre ela. A cúpula estratégica tem, entre as cinco partes da organização, o papel mais importante na formulação das estratégias.

A necessidade de mais gerentes aumenta conforme a organização torna-se mais complexa (MINTZBERG, 2009). Surge, então, a linha intermediária, uma hierarquia de autoridade entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica. O gerente de linha intermediária tem várias tarefas no fluxo de supervisão direta acima e abaixo de seu nível hierárquico. É ele quem deve

formular a estratégia de sua unidade, que será sempre influenciada pela estratégia global da organização.

Esses três grupos citados estão dentro da hierarquia linha de autoridade, com a cúpula estratégica no topo e o núcleo operacional na base (MINTZBERG, 2009). Fora dessa hierarquia, quando a organização torna-se ainda mais complexa, surgem os analistas e assessores, que formam a tecnoestrutura. Enquanto os gerentes supervisionam o trabalho, os assessores padronizam-no.

A tecnoestrutura pode operar em todos os níveis da hierarquia (MINTZBERG, 2009). Nos níveis mais baixos da empresa, padronizam o fluxo do trabalho operacional. Nos níveis intermediários, padronizam o trabalho intelectual da organização e fazem pesquisas operacionais nas tarefas que envolvem informações. Na cúpula estratégica, desenham sistemas de planejamento estratégico e sistemas financeiros para controlar as metas das unidades.

O crescimento da organização leva, segundo Mintzberg (2009), ao surgimento de mais um grupo. São criadas unidades de assessoria que trabalham não com a padronização do trabalho, mas que fornecem serviços indiretos, como, por exemplo, consultoria jurídica ou relações públicas. Essa parte da organização é a que o autor chama de assessoria de apoio.

Mintzberg (2009) sugere que as grandes organizações buscam fornecer seus próprios serviços, em vez de comprá-los de fornecedores externos, para reduzir a incerteza. Algumas dessas unidades de apoio são autossuficientes e podem funcionar como miniorganizações, podendo conter o equivalente a um núcleo operacional. Podem ser encontradas em vários níveis da hierarquia.

Tanto a tecnoestrutura como a assessoria de apoio influenciam o núcleo operacional apenas indiretamente.

3.3 DIMENSÕES CONTEXTUAIS

3.3.1 Ambiente

As organizações não existem no vácuo: afetam e são afetadas por elementos que existem fora de seus limites, ou seja pelo ambiente em que estão inseridas (DAFT, 2008). A influência do ambiente sobre a organização pode ocorrer de várias maneiras, mas o autor cita duas maneiras que ele considera “essenciais”: pela necessidade de informação sobre o ambiente e pela necessidade de recursos do ambiente.

Segundo o autor, esse ambiente pode ser dividido em 10 setores principais, de acordo com a natureza da interação que a organização tem com eles. O ambiente de tarefas tem impacto direto na capacidade de a organização alcançar suas metas. Os setores incluídos nesse ambiente são a indústria, as matérias-primas, os setores de mercado, os recursos humanos e os setores internacionais.

Já no ambiente geral estão setores que podem não ter impacto direto nas operações do dia-a-dia da organização, mas que a influenciam de maneira indireta. Setor governamental, setor sociocultural, condições econômicas, setor tecnológico e recursos financeiros estão nesse grupo.

O “conteúdo” do ambiente pode ser classificado de duas maneiras, segundo Hall (2004): dimensões ambientais e aspectos analíticos. As dimensões ambientais incluem condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais. Por sua vez, os aspectos analíticos são a capacidade ambiental, a homogeneidade-heterogeneidade ambiental, a estabilidade-instabilidade ambiental, a concentração-dispersão ambiental, o consenso-dissenso do domínio e a turbulência ambiental.

As condições tecnológicas afetam as organizações na medida em que a organização precisa acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos cruciais para o seu sucesso contínuo (HALL, 2004). As condições legais são das partes mais importantes do ambiente, pois toda organização precisa conviver

com leis e regulamentações que fixam condições para sua operação.

As condições econômicas são uma variável ambiental das mais óbvias, para Hall (2004), e a mais importante para a maioria dos líderes empresariais. Tende-se a pensar que elas afetam apenas o setor privado, mas organizações públicas também disputam fatias do orçamento, que é, em geral, condicionado pelo andamento da economia.

As condições demográficas dizem respeito a mudanças nas características das populações importantes para as organizações – seus públicos estratégicos, principalmente (HALL, 2004). As condições ecológicas podem dizer respeito tanto ao número de organizações com as quais se mantém relacionamento (sistema ecológico social) como ao ambiente físico em que a organização está inserida.

A última das dimensões ambientais, as condições culturais estão relacionadas a como a cultura local e nacional interfere no funcionamento da organização, podendo afetar até sua estrutura. Em várias dessas dimensões apontadas por Hall (2004), a organização não tem um papel passivo, mas reage e tenta interferir nas condições ambientais – o lobby para aprovação de leis que lhe interessam é um exemplo.

Os aspectos analíticos do ambiente, que Hall sugere com base em estudos de Aldrich (1979) e Aldrich e Mardsen (1988), têm a ver com comportamentos das dimensões ambientais. Um desses aspectos, a capacidade ambiental, relaciona-se com a quantidade de recursos – humanos, por exemplo -disponíveis para a organização. Ambientes ricos são, claro, mais atrativos, mas tendem a gerar mais competição, por atraírem também outras organizações.

A homogeneidade-heterogeneidade ambiental refere-se ao grau de similaridade ou de diferenciação no ambiente (HALL, 2004). Ambientes homogêneos costumam ser mais cômodos para as organizações, que podem dar respostas padronizadas. A estabilidade-instabilidade ambiental, por sua

vez, aborda a rotatividade dos elementos ou partes do ambiente. As organizações sentem-se geralmente mais confortáveis em ambientes estáveis, pois eles também permitem respostas padronizadas.

A concentração-dispersão ambiental envolve a distribuição dos elementos no ambiente – os clientes, por exemplo, podem estar concentrados ou dispersos em uma vasta área geográfica. Para entender o consenso-dissenso do domínio, é preciso conhecer o que é o domínio. Daft (2008) define-o como “o território onde uma organização se arrisca sozinha quanto aos seus produtos, serviços e mercados atendidos” (p. 132).

Há consenso do domínio quando as partes interessadas e relevantes do ambiente concordam que uma organização tem direito ou obrigação de operar em um domínio específico – e a discordância quanto a isso é, evidentemente, o dissenso (DAFT, 2008). Por fim, a turbulência ambiental parece-se com a instabilidade, mas tem mais a ver com as interconexões causais entre as dimensões ambientais. Hall (2004) esclarece esse ponto ao exemplificar que a turbulência ambiental ocorre quando uma mudança econômica acarreta consequências políticas e tecnológicas no ambiente.

3.3.2 Cultura

A cultura de uma organização compreende seus valores-chave, crenças, entendimentos e normas compartilhados pelos funcionários e transmitidos para os novos membros, fornecendo o alicerce que une os membros da organização (DAFT, 2008). A cultura organizacional não está escrita, mas pode ser observada em diversos elementos, como slogans, cerimônias ou mesmo o vestuário dos componentes da organização. Ela fornece aos membros da organização um senso de identidade e produz um comprometimento com crenças e valores.

Existem dois níveis de cultura, segundo Daft (2008). Artefatos visíveis e comportamentos observáveis são o que ele

chama de “superfície” da cultura. Esses elementos visíveis, porém, refletem aspectos mais profundos das mentes dos membros da organização: os valores subjacentes, pressuposições, crenças e processos mentais, que são a “verdadeira cultura”, segundo o autor. Os atributos da cultura evoluem para um conjunto padronizado de atividades realizadas através das interações sociais.

Alguns dos aspectos observáveis da cultura mais importantes são os ritos e cerimônias, histórias, símbolos e linguagem, que são, conforme Daft (2008):

a) Ritos e cerimônias. Atividades elaboradas e planejadas que constituem acontecimento especial e são frequentemente realizadas para o benefício de uma plateia. Podem ser divididos em ritos de passagem (facilitam a transição dos funcionários para novos papéis), de aperfeiçoamento (criam identidades sociais mais fortes e elevam o status dos empregados), de renovação (refletem atividades de treinamento e desenvolvimento que melhoram o funcionamento da organização) e de integração (criam elos comuns e bons sentimentos entre os empregados, além de aumentar o comprometimento com a organização);

b) Histórias. Narrativas baseadas em acontecimentos reais frequentemente compartilhadas entre os empregados da organização e que, contadas aos novos empregados, passam informações sobre a organização. Muitas histórias são sobre heróis, lendas e mitos;

c) Símbolos. Algo que representa os valores mais profundos de uma organização. Podem ser artefatos físicos, mas os próprios ritos, cerimônias, histórias e slogans podem ser considerados símbolos;

d) Linguagem. Linguajar específico, slogans, metáforas e outras formas de linguagem que transmitem significados especiais aos empregados.

São duas as funções principais da cultura nas organizações segundo Daft (2008). A função de integração interna significa que os membros desenvolvem uma identidade coletiva e sabem como trabalhar juntos de maneira eficiente. A função de adaptação externa refere-se a como a organização chega a suas metas e lida com as pessoas de fora. Uma terceira função é a de permitir aos empregados tomar decisão na ausência de políticas ou regras escritas.

A cultura organizacional afeta o projeto organizacional. Daft (2008, p. 58) afirma que:

“uma cultura organizacional que valoriza o trabalho em equipe, a colaboração, a criatividade e a comunicação aberta entre todos os funcionários e gerentes, por exemplo, não funcionaria bem com uma estrutura rígida e vertical e regras e regulamentos estritos”.

Não só a cultura organizacional tem impacto sobre a forma organizacional, mas a própria cultura nacional e as preferências do consumidor também (HALL, 2004). O impacto da cultura sobre as organizações, porém, não é uma constante, nem um contexto isolado. Os valores e normas alteram-se à medida que novos acontecimentos afetam os membros da organização e essas mudanças podem proceder ou acompanhar mudanças políticas.

3.3.3 Tamanho

O tamanho pode ser definido como a magnitude da organização, geralmente medido com base no número de

peças que a compõem, segundo Daft (2008). As organizações grandes são geralmente mecanicistas, padronizadas e complexas, com centenas de especialidades funcionais.

O tamanho crescente relaciona-se com diferenciação crescente, necessidade maior de controle e coordenação, estruturação aumentada das atividades organizacionais e menor concentração de autoridade (HALL, 2004). É uma das dimensões contextuais que mais influi no IFSC, pois foi o crescimento da organização que exigiu mudanças na estrutura organizacional da comunicação organizacional.

No entanto, nem sempre há uma relação direta entre tamanho e complexidade e é possível que organizações menores sejam mais complexas que as maiores (HALL, 2004).

Mintzberg (2009) afirma que o maior tamanho possibilita maior homogeneidade do trabalho nas unidades e maior diversidade de trabalho entre as unidades. Por causa da especialização das unidades, o maior tamanho da organização costuma levar também a maior tamanho da unidade. Há mais ênfase na coordenação, uma hierarquia mais ampla para coordenar a supervisão direta, mais formalização do comportamento, padronização dos processos de trabalho, sistemas de planejamento e controle mais sofisticados e mais instrumentos de interligação para coordenar por ajuste mútuo.

O aumento do tamanho leva geralmente a maior delegação ou descentralização e também está relacionado com o aumento da formalização, o que resulta na descentralização da tomada de decisões, mas não à perda do controle (HALL, 2004).

Em organizações menores, os especialistas prestam contas diretamente ao nível mais alto da organização, enquanto nas maiores, os problemas são trabalhados em um nível descentralizado, mas sob orientação das normas organizacionais.

Organizações novas e pequenas são, em geral, informais e possuem pouca divisão do trabalho, poucas regras e regulamentos (ou seja, pouca formalização) e contam com

orçamentação e sistemas de desempenho *ad hoc* (na medida do necessário) (DAFT, 2008).

Grandes organizações, por outro lado, possuem uma divisão do trabalho extensiva, regras e regulamentos numerosos e procedimentos-padrão para orçamento, controle, recompensas e inovação. Os seus membros são tratados como membros de categorias, e não como indivíduos separados (HALL, 2004).

Nem sempre ser maior é melhor. Ser pequeno pode proporcionar uma capacidade de resposta mais rápida às mudanças nas necessidades dos consumidores ou ambiente (DAFT, 2008). Pequenas organizações, ao crescerem, tornam-se organizações mecanicistas, com ênfase em hierarquias organizacionais, com foco na otimização e não na inovação.

Há uma tendência de ocorrer maior estresse em organizações grandes (HALL, 2004). O motivo seria a necessidade de coordenação entre os seus muitos membros. Sendo assim, a maneira de combater esse estresse seria reduzir as exigências de coordenação e dar mais autonomia às subunidades.

3.3.4 Tecnologia

As ferramentas, técnicas, ações e instrumentos usados pela organização para transformar entradas (inputs) em saídas (outputs) formam o que se chama de tecnologia organizacional (DAFT, 2008; MINTZBERG, 2009). Ela se refere a como a organização fabrica os produtos e serviços que provê aos seus consumidores. É um importante fator de definição de como as atividades estruturam-se na organização (HALL, 2004).

A tecnologia pode ser dividida em três tipos, segundo Hall (2004). A tecnologia de operações inclui o grau de autonomia do equipamento, a rigidez da sequência de operações e as especificidades da avaliação das operações. A tecnologia de materiais diz respeito aos materiais processados no fluxo de

trabalho. Por fim, a tecnologia do conhecimento faz referência ao conhecimento usado no fluxo de trabalho.

Já Daft (2008) divide os tipos de tecnologia em quatro. São elas:

a) Tecnologias rotineiras. Caracterizadas por pequena variedade de tarefas e uso de procedimentos computacionais objetivos. As tarefas são formalizadas e padronizadas.

b) Tecnologias artesanais. Requerem treinamento e experiência, porque os empregados respondem a fatores intangíveis com base no conhecimento, intuição ou experiência.

c) Tecnologias de engenharia. Existem várias tarefas a desempenhar, mas as várias atividades são tratadas na base de fórmulas já estabelecidas, procedimentos e técnicas. Os empregados apoiam-se num corpo bem desenvolvido de conhecimento para tratar os problemas.

d) Tecnologias não-rotineiras. Possuem alta variedade de tarefas. Uma grande quantidade de esforço é destinada à análise de problemas e atividades. A experiência e o conhecimento são usados para resolver problemas e fazer o trabalho.

A variedade de tarefas que uma organização executa significa que ela tem tecnologias múltiplas e deve se estruturar diferentemente de acordo com a tarefa (HALL, 2004). A administração participativa, por exemplo, é mais eficiente nos tipos de situação mais automatizadas, ao passo que em situações rotineiras, há mais regras sobre as ações dos membros da organização e é mais provável que haja pouca delegação de poder e abertura à participação. As situações menos rotineiras significam que há mais incerteza sobre a tarefa e levam à adoção de algumas estratégias, como reuniões de grupo, para tentar chegar à solução dos problemas.

O impacto da rotinização e da incerteza sobre a centralização tem relação com o nível de profissionalização do pessoal da organização (HALL, 2004). Os profissionais almejam participar mais do processo decisório e geralmente obtêm essa participação. O nível geral de profissionalização de uma organização resulta, então, em aumento de influência por parte dos empregados.

3.3.5 Metas e estratégia

As metas e a estratégia definem o propósito e as técnicas que a organização vai adotar para enfrentar a competição (DAFT, 2008). Toda organização existe por um propósito e cabe aos alto executivos decidir qual é o objetivo final da organização e qual a direção ela deve seguir.

As metas definem o propósito da organização e muitas vezes são escritas em declarações perenes, como a missão institucional. Esse é um tipo de meta que Daft chama de “metas oficiais”: elas definem as operações dos negócios e podem focar valores, mercados e clientes que diferenciam a organização. A missão também tem o papel de informar os funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes o que é a organização e aonde ela quer chegar.

Com uma visão menos perene e mais de curto prazo, as metas operativas descrevem resultados específicos mensuráveis. Elas fornecem a direção para as decisões cotidianas dentro dos departamentos. Daft (2008) divide-as em cinco tipos.

As metas de desempenho geral podem ser de lucratividade ou de crescimento da organização. As metas de recursos relacionam-se com a aquisição de recursos materiais e financeiros no ambiente. Metas de mercados indicam o posicionamento de mercado desejado pela organização, ou a participação que ela quer ter nesse mercado.

As metas de desenvolvimento de pessoal dizem respeito ao treinamento, à promoção, à segurança e ao crescimento dos

funcionários. Metas de inovação e mudança visam a promover a flexibilidade e prontidão interna para lidar com mudanças ambientais inesperadas. As metas de produtividade referem-se à quantidade de resultados obtidos a partir dos recursos disponíveis.

A organização deve adotar um plano para definir como vai interagir com o ambiente competitivo e atingir as suas metas. Ou seja, deve definir estratégias. A essência da estratégia, para Daft (2008), é definir se organização vai desempenhar atividades diferentes dos concorrentes ou se vai desempenhar as mesmas atividades de maneira mais eficiente.

Miles e Snow (2003) desenvolveram uma tipologia que divide em quatro as estratégias que as organizações podem adotar com relação ao ambiente externo. A estratégia prospectiva diz respeito a inovar, assumir riscos e buscar novas oportunidades.

A estratégia defensiva é o contrário da prospectiva: a organização busca estabilidade. Na estratégia analisadora, a organização trabalha com duas vertentes de produtos ou serviços: alguns são focados em ambientes estáveis e outros buscam ambientes novos e dinâmicos.

Por fim, na estratégia reativa, a organização responde momentaneamente, ao ambiente conforme surgem as mudanças. Daft (2008) não a considera, de fato, uma estratégia, pois não há um plano de longo prazo definido.

Outra abordagem clássica da estratégia é a das estratégias competitivas de Porter (1996). Essas estratégias têm dois focos: um no baixo custo e outro na diferenciação dos produtos e serviços.

Na estratégia da diferenciação, a organização busca diferenciar seus produtos e serviços dos demais existentes numa indústria. Quando adota a estratégia da liderança de baixo custo, a organização tenta obter vantagem pela oferta de produtos e serviços com preços mais baixos que os concorrentes. Por fim, na estratégia do foco, a organização busca se concentrar em um

mercado ou atender a um grupo de clientes específicos, tentando obter liderança por diferenciação ou de baixo custo nesse segmento.

3.4 MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

As duas exigências fundamentais para a estruturação das organizações são a divisão do trabalho em tarefas distintas e a coordenação entre as tarefas, segundo Mintzberg (2009). São cinco as maneiras como a coordenação pode ser alcançada, de acordo com o autor: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização das habilidades dos trabalhadores, padronização dos outputs e padronização dos processos de trabalho.

Mintzberg (2009) afirma que o ajuste mútuo obtém a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal. O controle do trabalho permanece nas mãos dos operadores. Pode ser usado tanto em organizações simples como nas complexas.

A comunicação ganha mais importância nas organizações e segmentos organizacionais que precisam lidar com a incerteza, que são complexos, que têm tecnologia de difícil rotinização e nas formas orgânicas de organização, por disseminar informação e orientação (HALL, 2004).

À medida que a organização deixa seu estado mais simples, cresce e adota uma divisão mais complexa de trabalho, tende a passar para um segundo mecanismo de coordenação, a supervisão direta (MINTZBERG, 2009). A supervisão direta ocorre quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho de outras, dando-lhes instruções e monitorando suas ações. Está relacionada, portanto, com a necessidade de liderança e autoridade formal. Uma forma clássica de representação visual da supervisão direta é o organograma, que mostra como flui a autoridade formal entre os diferentes níveis hierárquicos da organização.

Os dirigentes da cúpula estratégica e da linha intermediária da organização são os responsáveis por atividades como emitir ordens de serviço, autorizar decisões, resolver conflitos, fazer planejamento, prestar assessoria, monitorar o desempenho, motivar e remunerar os funcionários (MINTZBERG, 2009).

A supervisão direta exige contato pessoal entre gerente e operador, existindo um limite – embora seja difícil de definir qual é esse limite - para o número de operadores que um gerente pode supervisionar. A amplitude de controle pode variar dependendo da natureza da atividade e de características pessoais do chefe e de seus subordinados (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997)

Não parece haver um número ideal de subordinados a cada supervisor. Morgan (2007) afirma apenas que o número de subordinados não deve ser grande o suficiente para causar problemas de comunicação e coordenação.

Para Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981), a questão básica é definir o volume de atividades interpessoais que o chefe do departamento é capaz de tratar. Segundo esses autores, os gerentes devem lidar com três tipos de relações. A relação singular direta ocorre individualmente entre o gerente e subordinados. A relação grupal direta ocorre entre o gerente e cada grupo possível de subordinados. E as relações cruzadas ocorrem entre os subordinados.

Três fatores são apontados por Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) como importantes para analisar a amplitude de controle:

a) Frequência e profundidade de contato necessárias entre gerentes e subordinados. A maior amplitude de controle impede o contato frequente;

b) Nível de educação e treinamento dos subordinados. Em geral, quanto menos especializado e complexo o trabalho

dos subordinados, maior é o número deles que o gerente consegue supervisionar;

c) Capacidade de comunicação. Quanto maior for a capacidade de comunicação do gerente, maior será sua amplitude de controle.

O controle diz respeito ao estabelecimento de metas, sua implementação e monitoramento de sua realização (CHILD, 2012). Toda organização precisa de sistemas para guiá-la e controlá-la e, embora os funcionários sejam mais livres nas organizações atuais, o controle ainda é uma grande responsabilidade dos gerentes (DAFT, 2008).

Mintzberg (2009) afirma que podem ser distinguidos dois tipos de sistemas de planejamento e controle na organização: controle do desempenho e planejamento das ações. O controle do desempenho tem como objetivo regular os resultados globais de uma unidade, principalmente nas estruturas baseadas no mercado. Ele pode ser usado para mensurar o desempenho de uma unidade e levar a administração geral a intervir e adotar ações corretivas. Por outro lado, pode ser usado também para estimular um desempenho superior, motivando os integrantes da unidade a melhorar.

Já o planejamento das ações especifica decisões que exigem ações específicas em pontos específicos do tempo (MINTZBERG, 2009). Ele padroniza os outputs e os processos de trabalho, ao dizer às unidades o que fazer e como fazer. Uma evolução do planejamento das ações seria a formalização do comportamento.

Isso significa que o trabalho pode ser coordenado, ainda, sem ajustamento mútuo ou supervisão direta, mas por padronização. Mintzberg (2009) explica que os processos de trabalho são padronizados quando o conteúdo do trabalho for especificado ou programado, por meio de instruções.

A padronização pode ter como foco também os outputs (resultados) do trabalho. Uma das maneiras é especificando as

dimensões do produto ou o desempenho. “Com os outputs padronizados, a coordenação entre as tarefas é predeterminada”, explica Mintzberg (2009; pp. 16-17). A terceira alternativa é a padronização das habilidades dos trabalhadores. As habilidades e conhecimento são padronizados quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho for especificado. Esse tipo de padronização controla e coordena o trabalho por meio do treinamento.

Mintzberg (2009) afirma que a padronização está relacionada com maior tamanho da unidade de trabalho, o ajustamento mútuo, com menor tamanho e a supervisão direta fica em um meio-termo entre esses dois mecanismos. Em geral, a unidade baseada em padronização diminui de tamanho quando é necessária supervisão direta mais acirrada.

Mesmo em organizações em que há padronização de processos de trabalho, de outputs ou de habilidades e conhecimentos do trabalhador, a supervisão direta faz-se necessária em situações de imprevistos, nas quais os supervisores devem intervir.

3.5 PROCESSOS

Não existe organização que não execute processos. Por trás de cada produto ou serviço produzido por uma organização, há sempre um processo envolvido. Alguns são mais ligados à área administrativa, enquanto outros são relacionados com a produção de bens e serviços (OSM, 2011).

Há várias definições de processo, mas, em geral, elas coincidem em afirmar que ele é uma sequência ordenada de tarefas, etapas, operações ou atividades que recebem inputs (informações ou insumos), transformam e adicionam valor a eles e geram outputs (produtos, serviços ou novas informações) para um cliente específico, interno ou externo.

Os processos estão mais relacionados, portanto, a como as organizações geram seus resultados. Por meio dos processos,

as organizações produzem valor para seus clientes. Para Harrington (1993), os processos têm um importante papel na sobrevivência das organizações.

Os processos são geralmente realizados por mais de uma pessoa e perpassam diferentes funções dentro da estrutura organizacional. Cada etapa e tarefa do processo é quase sempre separada da outra por tempos de espera e a responsabilidade é passada de uma pessoa para outra (ADAIR; MURRAY, 1996). O fim de um processo é o início de outro, seja dentro ou fora da organização (DAVENPORT, 1994).

3.5.1 Classificações de processos

Os processos podem ser de diferentes tipos e variadas categorizações são feitas pelos diversos autores. As divisões englobam duas linhas principais: processos destinados à produção de produtos e serviços e processos administrativos, que dão suporte a eles. Tachizawa e Scaico (1997) fazem duas macrodivisões um pouco distintas, separando os processos em estratégicos (como atendimento a clientes e engenharia de projetos) e operacionais (como contratação de serviços e compra de materiais).

Em OSM (2011) encontra-se a divisão dos processos em três tipos. Os processos de negócios resultam nos produtos e serviços que a organização oferece ao consumidor e constroem a imagem organizacional junto aos clientes. São externos, mas contam com o auxílio de atividades internas. Essas ações internas são os processos organizacionais, que abrangem atividades administrativas de suporte aos processos de negócios. Por fim, há os processos gerenciais, que incluem tomada de decisão, supervisão e avaliação do desempenho.

Já Davenport (1994) divide os processos em três grandes grupos: processos de desenvolvimento de produtos, processos de contato direto com o cliente e processos de gerenciamento. Os

processos de desenvolvimento de produtos são subdivididos pelo autor em: processos de pesquisa (realizados antes ou após o projeto conceitual de um produto), processos de engenharia e projeto de produto, processos de manufatura (fabricação do produto) e processos logísticos (que envolvem movimento de mercadorias dentro da organização para entrega do produto).

Os processos de contato direto com o cliente subdividem-se em processos de marketing (que visam a aumentar a probabilidade de um cliente realizar transações ou estabelecer relações com a organização), processos de gerenciamento de pedidos, processos de vendas e processos de serviços (instalação, manutenção, conserto e outros serviços que acompanham o produto).

Os processos administrativos, ou de gerenciamento, podem ter características um pouco diferentes da definição clássica de processos, já que nem sempre geram um serviço ou produto a um cliente específico. Eles são, por sua natureza, mais difíceis de identificar, assim como é uma tarefa mais complicada encontrar os seus gargalos e pontos de desequilíbrio (ADAIR; MURRAY, 1996).

Segundo Davenport (1994), muitas vezes eles nem são vistos como processos e sua estrutura raramente é documentada. Os processos administrativos, ou de gerenciamento, envolvem planejamento, fixação de metas, monitoramento, tomada de decisão e comunicação, entre outras ações.

Os processos que abrangem atividades administrativas podem ser classificados também conforme sua relação com a estrutura organizacional. Podem ser verticais, que supõem a existência de hierarquia e funcionários responsáveis por coordenar a execução de tarefas e a tomada de decisões, e horizontais, caracterizando-se pela colaboração entre funcionários e departamentos (OSM, 2011).

Os processos verticais, segundo Harrington (1993), recebem entradas e geram saídas dentro de um único departamento e são organizados seguindo as linhas funcionais.

São, em geral, mais simples e considerados subprocessos dos processos que fluem horizontalmente. Esses, por sua vez, passam por várias funções e departamentos, são mais complexos e na maioria das vezes não têm um único responsável pelo seu sucesso. Um processo é produtivo, de acordo com Harrington (1993), quando entra em contato físico com o produto ou serviço que será oferecido. Já os processos administrativos, ou empresariais, como o autor chama, geram serviço e dão apoio aos processos produtivos.

Adair e Murray (1996) afirmam que as empresas organizam-se em torno de quatro processos principais, todos ligados à produção bens ou serviços. Os demais processos existem como apoio dos quatro centrais, que são: o processo de geração de pedidos, o processo de execução de pedidos, o processo de confecção do produto e o processo de atendimento ao cliente.

3.5.2 Mapeamento dos processos

Um processo, como visto, pode percorrer diversas funções e departamentos dentro de uma organização. Para que possam ser identificados e passar por melhorias, é feito o mapeamento do processo, no qual são levantadas informações sobre como é o fluxo de trabalho dentro da organização.

O mapa do processo, segundo Adair e Murray (1996), “é útil para adquirir uma visão geral do processo e identificar as principais etapas” (p. 123). Ele é especialmente útil na análise de fluxos complexos, que possuem muitos caminhos e ramificações, e é uma oportunidade para colher dados pertinentes sobre o processo. É, em geral, mais simples que um organograma e mostra um quadro claro e completo do trabalho (CURY, 2007).

Todo o trabalho de uma organização pode ser considerado um macroprocesso, mas ele não seria passível de ser analisado (CURY, 2007). Por isso, os macroprocessos

costumam ser decompostos em processos ou subprocessos. Depois, vêm as atividades e tarefas.

Os processos podem ter várias de suas dimensões medidas, como, o tempo e o custo de sua execução. Davenport (1994) destaca que os outputs e inputs podem ser avaliados em termos de utilidade, coerência, variabilidade e ausência de defeitos, entre outros fatores.

Adair e Murray (1996) listam o que exatamente faz o mapa dos processos:

- a) documenta o fluxo do trabalho;
- b) acompanha uma unidade de trabalho (item, lote, serviço etc., sempre a menor unidade passível de ser acompanhada separadamente) em seu trajeto pelo processo;
- c) documenta todas as etapas;
- d) identifica o que realmente acontece em uma típica unidade de trabalho, não o que deveria acontecer;
- e) é elaborado com os funcionários que executam o trabalho durante o processo e não com documentos ou descrições feitas por supervisores.

Um ponto importante, dentre esses cinco, é que o mapeamento dos processos mostra o que de fato ocorre e não o que é previsto em regras e normas formais. Como explicam Adair e Murray (1996),

Elaborar o mapa detalhado do processo é como se você se prendesse a uma unidade de trabalho, no início do processo, e a acompanhasse durante todo o percurso. O mapa documenta o que realmente acontece ao trabalho durante o processo, não o que o desenho, as instruções ou as planilhas dizem que devem acontecer. (p. 125)

Embora os processos sejam variados, Adair e Murray (1996) consideram que a metodologia pode ser aplicada com alta probabilidade de êxito em um espectro amplo de processos.

Não há apenas uma metodologia possível para realizar a pesquisa, mas o levantamento deve refletir as necessidades de empresa, considerando suas características, estrutura e dinâmica próprias (ADAIR; MURRAY, 1996). Para reunir as informações, podem ser usadas diversas técnicas, como entrevista, questionário, observação direta e a pesquisa da documentação existente (D'ASCENÇÃO, 2007)

Uma organização pode ter centenas de processos em seu cotidiano. Como o esforço para mapear todos seria exagerado, devem ser priorizados os processos mais importantes, ou processos-chave, para a estratégia da organização. Davenport (1994) estabelece que o número de processos importantes deve ficar entre 10 e 20, incluindo processos operacionais e administrativos. Processos mais amplos, ou macroprocessos, devem ser decompostos em subprocessos (DAVENPORT, 1994; CURY, 2007) e o processo de identificação deles deve ser visto como exploratório e iterativo.

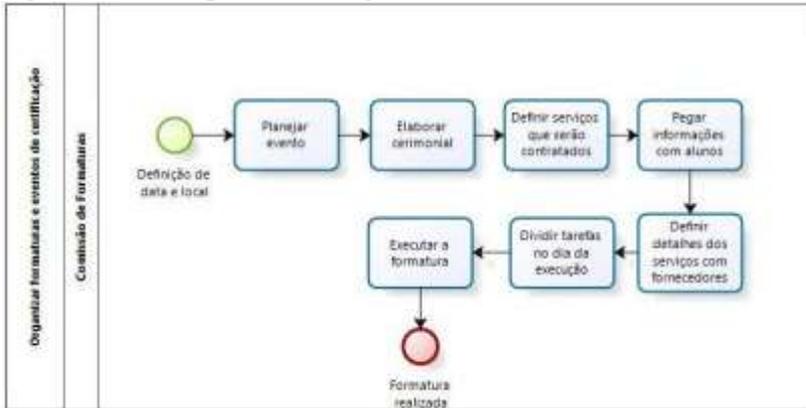
O fluxo dos processos dentro da organização pode ser representado visualmente por meio de um fluxograma. Essa representação gráfica usa “símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência, de um processo, bem como sua análise e redesenho” (D'ASCENÇÃO, 2007, p. 110). O fluxograma consegue demonstrar, geralmente, os seguintes aspectos do fluxo de um processo:

- a) Onde as operações são realizadas;
- b) Quem realiza as operações;
- c) Quais são as entradas (inputs) e as saídas (outputs);
- d) Qual é o fluxo das informações
- e) Quais recursos são empregados durante o processo;
- f) Quais são os custos totais e parciais;

- g) Qual é o volume de trabalho;
 h) Qual é o tempo de execução, tanto parcial quanto total.

A figura 01 representa um exemplo de fluxograma em um processo.

Figura 1 - Exemplo de fluxograma.



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

3.5.3 Processos e estrutura organizacional

O mapeamento de processos é uma ferramenta útil para avaliar o andamento de um processo, identificar problemas em seu fluxo e realizar melhorias. A consequência disso é uma avaliação do desempenho das organizações na produção de seus bens e serviços, a partir da visão de como o trabalho é realizado, e não na avaliação do produto final.

Os principais problemas passíveis de identificação com o mapa do processo são classificados por Adair e Murray (1996) em três tipos: problemas de sistemas (procedimentos, métodos, tradições), problemas técnicos (máquinas, engenharia, produtos químicos) e problemas pessoais (habilidades, treinamento, contratação).

A combinação do fluxo horizontal de trabalho, típico dos processos, com a estrutura organizacional verticalizada, nem sempre é harmônica. Segundo Harrington (1993), esse encontro “resulta em muitas lacunas e superposições, e encoraja a subotimização, gerando uma influência negativa na eficiência e na eficácia do processo” (p. 16).

Alguns processos podem estar contidos em apenas uma função, mas, em geral, são realizados por várias pessoas e perpassam diversas funções dentro do organograma. Ou seja, a estrutura do processo distingue-se da estrutura hierárquica e vertical e raramente segue os limites existentes de poder e autoridade organizacional, o que torna mais difícil definir quem é o seu responsável (DAVENPORT, 1994). No entanto, os processos precisam de donos claramente definidos, que sejam responsáveis pelo projeto e execução e viabilizem a satisfação das necessidades dos clientes.

É possível estabelecer parâmetros para a estruturação organizacional e definição de cargos por meio do mapeamento e análise dos processos. Para Tachizawa e Scaico (1997), o ideal é que as organizações tenham quadros de pessoal compatíveis com a realidade de seus processos. A força de trabalho deve ter seus perfis desejáveis estabelecidos e ser segmentada para efeito de melhor avaliação dos cargos que devem ser alocados em cada processo.

Algumas organizações decidem se estruturar de acordo com seus principais processos. Essas organizações tendem a ser mais horizontalizadas, concentram-se na gestão de seus processos intrafuncionais, têm foco maior no cliente, em vez de colocar ênfase numa estrutura funcional e hierarquizada (KOHLBACHER; REIJERS, 2013).

3.6 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa são terminologias usadas no Brasil

para designar o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral (KUNSCH, 2003), aparecendo também o termo comunicação institucional em algumas obras, como Rego (1986).

Bueno (2009) explica que o termo “comunicação empresarial” denota tanto a comunicação nas organizações públicas quanto nas privadas. Segundo ele, a expressão é mais utilizada e aceita no ambiente profissional, enquanto que, no meio acadêmico, existe a tendência a priorizar a expressão “comunicação organizacional” - para o autor, a mais indicada quando se quer evocar a comunicação nas organizações, sem qualquer restrição.

Torquato (2002) é um dos que defende a terminologia “comunicação organizacional”. No início da década de 1970, ele utilizava o termo “comunicação empresarial”, mas com a multiplicação das estruturas de comunicação, especialmente na área pública, optou por “organizacional”. Nesta pesquisa, utiliza-se o termo comunicação organizacional.

A comunicação organizacional tem como objetivo assegurar fluxos regulares de informação entre a organização e seus públicos (REGO, 1986). Ela dá unidade à empresa, harmonizando interesses, evitando a fragmentação do sistema, promovendo sinergia negocial e comportamentos e atividades favoráveis à organização. A comunicação institucional está “associada a um particular sistema de gestão, a uma específica cultura organizacional e é expressão, portanto, de uma realidade concreta”. (BUENO, 2009, p. 6).

A comunicação tem um papel fundamental para o equilíbrio entre as partes que formam uma organização e, ao se organizar uma empresa, está-se organizando o processo de comunicação entre suas partes (REGO, 1986). Todos os meios de comunicação e seus efeitos ajudam a moldar a imagem da organização na mente dos clientes e dos clientes potenciais, junto com outros fatores, como a qualidade do serviço (GRÖNROOS, 2009). De acordo com Amadori (1998), um dos

principais retornos que uma instituição pode ter ao investir em estratégias comunicacionais é a credibilidade.

O sistema de comunicações deve prever por quais canais será permitida a comunicação dentro de uma organização (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997). Ele seria perfeito se não houvesse nem excesso, nem falta de informações, mas há fatores que impedem atingir o estágio de perfeição (HALL, 2004). As dificuldades no processo de comunicação influenciam o tamanho da unidade da organização, sendo consideradas um limitador para seu crescimento por Barnard (1979).

Kunsch (2003) considera que o processo comunicacional propicia equilíbrio e surgimento de mecanismos de crescimento organizacional. O sistema comunicacional “é fundamental no processamento das funções administrativas internas e do relacionamento da organização com o meio externo” (KUNSCH, 2003, p. 69).

As comunicações dentro de uma organização podem ser divididas em verticais e horizontais. As comunicações verticais referem-se aos fluxos descendente (dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores) e ascendente (dos níveis inferiores para os superiores) de informações dentro da hierarquia da organização (HALL, 2004). As comunicações descendentes podem ter como foco:

- a) Instrução de tarefa (dizer ao subordinado o que ele deve fazer);
- b) Fundamentação lógica da tarefa e suas relações com o resto da organização;
- c) Informação acerca dos procedimentos e práticas organizacionais;
- d) Feedback para os indivíduos sobre o seu desempenho;
- e) Doutrinação dos subordinados para que aceitem as metas da organização ou subunidade.

Já as comunicações ascendentes, em geral, têm relação com o que as pessoas dizem:

- a) Sobre elas mesmas, seu desempenho e seus problemas;
- b) Sobre outras pessoas e seus problemas;
- c) Sobre as práticas e políticas organizacionais;
- d) Sobre o que precisa ser feito e o que pode ser feito.

Em geral, as comunicações descendentes são mais detalhadas e específicas, enquanto as ascendentes são mais condensadas e resumidas. (HALL, 2004). É pouco provável que uma pessoa transmita comunicações ascendentes que sejam prejudiciais para ela mesma.

As comunicações horizontais, por sua vez, ocorrem entre pessoas e unidades do mesmo nível hierárquico ou por meio da interação entre pares. Ela é crucial para o funcionamento das organizações, já que os supervisores não conseguem dar conta de todas as contingências possíveis (HALL, 2004).

De acordo com Rego (1986), a comunicação institucional pode ser dividida em três áreas-chave: comunicação cultural, comunicação coletiva e sistemas de informação. A área de comunicação cultural tem como funções:

- a) Estudo das comunicações informais;
- b) Estudo das comunicações formais;
- c) Estudo dos fluxos de comunicação;
- d) Estudo dos níveis de comunicação;
- e) Estudo do laço (loop) da comunicação;
- f) Análise das pesquisas sobre climas para direcionamento de estratégias comunicativas no sistema social interno;
- g) Estudo e análise dos ruídos provocados na rede de comunicação formal;
- i) Habilidades comunicativas das fontes e dos receptores;

- j) Estudo dos canais;
- k) Análise e pesquisa do universo vocabular do meio interno.

Já a área de comunicação coletiva é o principal polo de formação da imagem institucional das organizações, tanto para públicos internos, como para externos. Essa área tem como objetivos:

- a) Projetar um conceito adequado das organizações perante seus públicos, condizente com suas políticas, crenças e valores;
- b) Criar, manter e desenvolver internamente formas de comunicação que contribuam para a operacionalidade dos sistemas e atividades;
- c) Desenvolver espírito de equipe, preparando e organizando situações comunicativas que se traduzam em melhores performances profissionais;
- d) Contribuir para o desenvolvimento de valores básicos dos participantes;
- e) Projetar junto a centros irradiadores de opinião e poder o pensamento ideológico da organização;
- f) Racionalizar formas de comunicação e contribuir para diminuir custos dos programas, aumentando sua eficácia
- g) Traduzir as decisões sobre operações, métodos e técnicas de trabalho em mensagens claras
- h) Acompanhar e influenciar o meio ambiente da organização.

Para cumprir esses objetivos, Rego (1986) propõe a subdivisão das tarefas da área de comunicação coletiva em: Jornalismo, Relações Públicas (Empresariais e Governamentais), Marketing Cultural, Publicidade (Comercial, Industrial e Institucional), Editoração e Identidade Visual.

Por fim, a área de sistemas de informação procura organizar uma rede de informação, apoiada em computador, que possa prestar à alta administração informações relevantes, oportunas e precisas para tomada de decisões. Pode ser estruturada a partir de dois segmentos: prospecção, seleção e tratamento da informação; e armazenamento e disseminação de informações.

Kunsch (2003) coloca como quatro as grandes áreas da comunicação organizacional: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa. A comunicação institucional tem como objetivo formar uma imagem e uma identidade corporativa forte e positiva. Para isso, usa como instrumentos a Relações Públicas, Jornalismo Empresarial, Assessoria de Imprensa, Editoração Multimídia, Imagem Corporativa, Propaganda Institucional, Marketing Social e Marketing Cultural.

A área de Comunicação Mercadológica é responsável pela produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos da organização, produzindo a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. É subdividida em Marketing, Propaganda, Promoção de Vendas, Feiras e Exposições, Marketing Direto, Merchandising e Venda Pessoal.

A comunicação administrativa é a que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas. Ela permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes, auxiliando na transformação de recursos em produtos, serviços ou resultados. Relaciona-se com redes formal e informal, fluxos e veículos.

Por fim, a comunicação interna, segundo Kunsch (2003),

“seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação

institucional e até de comunicação mercadológica”. (p. 154)

A estrutura responsável pela comunicação organizacional deve servir aos interesses da organização definidos pelo topo decisório, segundo Rego (1986). Ela deve ser conduzida por um centro de coordenação responsável por pesquisas, estratégias, táticas, políticas, normas, métodos, processos, canais, fluxos, níveis, programas e projetos.

Na visão do autor, a existência de diversos centros de comunicação sem uma coordenação comum é prejudicial a uma organização, pois “cada unidade se transformaria numa empresa particular, com publicações específicas, que seriam ainda mais diferentes se os editores desconhecessem os projetos globais da empresa” (REGO, 1987, p. 61).

Já Argenti (2006) avalia que a comunicação pode ser dispersa em unidades operacionais, mas com uma supervisão central para garantir a qualidade, a consistência e a coordenação das mensagens. Ele lembra que as empresas geralmente requerem mecanismos formais para que ocorra essa coordenação. O autor sugere como alternativa para organizações que possuem unidades descentralizadas encontrar um meio-termo entre uma estrutura totalmente centralizada e uma totalmente descentralizada.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

São apresentadas neste capítulo a metodologia usada para esta pesquisa e a descrição do roteiro da pesquisa: quem foram os participantes, quais foram os instrumentos de coletas de dados usados e quais as técnicas empregadas para a análise das informações obtidas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada é caracterizada como um estudo de caso único sobre a estrutura organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, considerando a sua área de comunicação organizacional em seu contexto atual entre maio e agosto de 2014.

De acordo com Yin (2005, p. 32), o estudo de caso é

uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Os estudos de caso, para Yin, podem ser qualitativos ou quantitativos, exploratórios, descritivos ou explanatórios, e não requerem um modo único de coleta de dados. Também possuem maior flexibilidade na análise dos resultados.

Esta pesquisa tem caráter qualitativo. De acordo com Roesch (2009), esse tipo de pesquisa é indicado para avaliação formativa, ou para melhorar a efetividade de um programa, por exemplo. Segundo a autora a pesquisa qualitativa é apropriada “quando se tratar de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção”.

4.2 UNIDADE DE ANÁLISE E UNIVERSO

A pesquisa tem o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) como sua unidade de análise e como universo servidores da área de comunicação organizacional do instituto federal. A escolha do IFSC ocorreu por diversos fatores, dentre os quais, destacam-se:

- a) Relevância da organização no cenário da educação profissional em Santa Catarina e no Brasil, pois desde 2008 o IFSC, lidera a avaliação anual do Índice Geral de Cursos, feita pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (Inep) (IFSC, 2013b);
- b) Pioneirismo da organização, entre os integrantes da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, em construir uma Política de Comunicação (BELTRAME, 2014);
- c) Interesse institucional na pesquisa, pois a criação ou adequação de estruturas de comunicação faz parte do planejamento organizacional.

4.3 PARTICIPANTES

A seleção dos entrevistados foi feita de maneira intencional pelo pesquisador, buscando entrevistar pelo menos uma pessoa de cada setor que atua com comunicação organizacional no IFSC. Buscou-se entrevistar servidores que estivessem próximos à execução dos processos, pois as pessoas mais ligadas a um processo são as que têm mais condições de dizer o que envolve a sua execução (ADAIR; MURRAY, 1996; HARRINGTON, 1993), e que conhecessem o máximo possível sobre os processos do setor.

Assim, na Reitoria foram selecionados para entrevistas o diretor de Comunicação Institucional, o chefe do Departamento

de Marketing e Jornalismo, o coordenador de Eventos, o coordenador de Jornalismo, o coordenador de Programação Visual⁴ e o jornalista que trabalha na Rádio e TV IFSC.

As entrevistas começaram pela Diretoria de Comunicação. Entre 12 e 16 de maio, foi realizada a primeira rodada de entrevistas. Com alguns setores, não foi possível esgotar todos os processos na primeira rodada. Portanto, uma nova etapa de entrevistas ocorreu entre os dias 19 e 23 de maio.

Ao final das entrevistas, o pesquisador solicitou aos entrevistados que entrassem em contato caso se lembrassem de mais algum processo do qual seu setores participam e que não foi mapeado. As coordenadorias de Jornalismo e de Eventos fizeram esse contato.

Com a Coordenadoria de Jornalismo, as informações adicionais foram obtidas por meio de ferramenta de chat via internet Google Talk em 30 de maio. A Coordenadoria de Eventos necessitou de uma terceira rodada de entrevista para finalizar a identificação e mapeamento dos processos, realizada em 27 de junho.

As entrevistas presenciais com os servidores da Dircom foram gravadas e tiveram duração de 9min40s a 2h57min34s, conforme registro dos arquivos de áudio do telefone celular utilizado para gravar as conversas. O quadro 02 mostra as datas, entrevistados e a duração das entrevistas na Dircom.

⁴ Coordenador na época da pesquisa. Deixou o cargo em julho de 2014.

Quadro 2 - Entrevistados na Diretoria de Comunicação

DATA	SETOR	ENTREVISTADO	DURAÇÃO
12/05/14	Coordenadoria de Jornalismo	Coordenador de Jornalismo (participou também jornalista do setor)	2h31min06s
13/05/14	Coordenadoria de Programação Visual	Coordenador de Programação Visual (participou também um programador visual do setor)	2h26min48s
14/05/14	Departamento de Marketing e Jornalismo	Chefe do departamento	33min24s
15/05/14	Coordenadoria de Eventos	Coordenador de Eventos (participou o assessor de Projetos Especiais do Gabinete da Reitoria).	2h57min34s
16/05/14	Diretoria de Comunicação	Diretor de Comunicação Institucional	35min53s
19/05/14	Coordenadoria de Jornalismo	Coordenador de Jornalismo	1h50min42
21/05/14	Coordenadoria de Programação Visual	Coordenador de Programação Visual (participou também um programador visual do setor)	1h35min41s

(continua)

(conclusão)

Quadro 2 - Entrevistados na Diretoria de Comunicação

DATA	SETOR	ENTREVISTADO	DURAÇÃO
22/05/14	Coordenadoria de Eventos	Coordenador de Eventos (participou também o assessor de Projetos Especiais do Gabinete da Reitoria).	2h16min10s
23/05/14	Rádio e TV IFSC	Jornalista do setor	53min58s
23/05/14	Diretoria de Comunicação	Diretor de Comunicação Institucional	48min12s
23/05/14	Coordenadoria de Jornalismo	Jornalista da Coordenadoria de Jornalismo	Não registrado (informações enviadas por chat online)
27/06/14	Coordenadoria de Eventos	Coordenador de Eventos	9min40s

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Nos campi, buscou-se adequar a representatividade dos entrevistados com a viabilidade da entrevista presencial. O pesquisador buscou entrevistar servidores que trabalham em campi de diferentes perfis no que diz respeito à estrutura para o setor de comunicação - campi com e sem jornalista regional; campi com Coordenadoria de Relações Externas e campi com Coordenadoria de Extensão e Relações Externas; Campus

Florianópolis, o único com estrutura em três assessorias; Campus São José, o único com Comissão de Comunicação.

Outro critério observado foi com relação ao tamanho do campus. Buscou-se entrevistar pessoas que trabalham em campi de diferentes perfis no que diz respeito ao número de alunos e de servidores, para que se pudesse tentar identificar se semelhanças e diferenças na estruturação dos setores em campi de diferentes tamanhos.

Por fim, levou-se em conta a divisão geográfica dos campi e a distância das cidades onde os campi estão estabelecidos para Florianópolis, onde o pesquisador reside e trabalha. Buscou-se representatividade do máximo possível de mesorregiões – apenas no Oeste Catarinense não foram feitas entrevistas presenciais – e, ao mesmo tempo, viabilizar as entrevistas no tempo disponível para a pesquisa.

Foram selecionados para entrevistas presenciais, então, os jornalistas regionais lotados nos campi Joinville e Jaraguá do Sul; os coordenadores de Relações Externas dos campi Criciúma, Garopaba e Lages; o coordenador de Relações Externas e Comunicação do Campus Araranguá⁵; os coordenadores de Extensão e Relações Externas dos campi Florianópolis-Continente⁶, Gaspar, Jaraguá do Sul, Joinville e São José; um jornalista, um programador visual e um técnico em audiovisual que trabalham na Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria do Campus Florianópolis; o

⁵ Quando foi feita a entrevista, o setor ainda se chamava Coordenadoria de Relações Externas. A inclusão da palavra Comunicação no nome do setor ocorreu por meio de portaria da Reitoria do IFSC (Portaria 1.344, de 27 de junho de 2014).

⁶ Coordenador na época da pesquisa. Deixou o cargo em setembro de 2014.

assessor de Eventos do Campus Florianópolis; e o assessor de Relações Externas do Campus Florianópolis.

Em junho, começaram as entrevistas com os servidores dos campi. Houve apenas uma rodada de entrevistas nos campi, entre 3 de junho e 3 de julho. As entrevistas nos campi duraram de 19min50s a 2h20min08s, de acordo com os registros dos arquivos de áudio do telefone celular usado para gravar as conversas.

Ao final das entrevistas, o pesquisador solicitou aos entrevistados que entrassem em contato caso se lembrassem de mais algum processo do qual seu setores participam e que não foi mapeado. Nenhum setor fez esse contato.

O quadro 03 mostra a lista de entrevistas presenciais feitas nos campi para a pesquisa.

Quadro 3 - Entrevistados nos campi

DATA	CAMPUS	ENTREVISTADO	DURAÇÃO
03/06/14	Florianópolis- Continente	Coordenador de Extensão e Relações Externas	1h27min25s
04/06/14	Gaspar	Coordenador de Extensão e Relações Externas	2h20min08s
06/06/14	Joinville	Coordenador de Extensão e Relações Externas	32min10s
06/06/14	Joinville	Jornalista regional	1h20min04s
06/06/14	Jaraguá do Sul	Coordenador de Extensão e Relações Externas	1h12min53s
06/06/14	Jaraguá do Sul	Jornalista regional	56min29s

(continua)

(continuação)

Quadro 3 - Entrevistados nos campi

DATA	CAMPUS	ENTREVISTADO	DURAÇÃO
09/06/14	Garopaba	Coordenador de Relações Externas	1h45min21s
10/06/14	Florianópolis	Jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	56min45s
10/06/14	Florianópolis	Programador visual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	19min50s
10/06/14	Florianópolis	Técnico em audiovisual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	27min32s
16/06/14	Criciúma	Coordenador de Relações Externas	29min42s
16/06/14	Araranguá	Coordenador de Relações Externas e Comunicação	1h38min01s
18/06/14	Lages	Coordenador de Relações Externas	1h06min05s
25/06/14	Florianópolis	Assessor de Eventos	1h34min16s

(continua)

(conclusão)

Quadro 3 - Entrevistados nos campi

DATA	CAMPUS	ENTREVISTADO	DURAÇÃO
27/06/14	Florianópolis	Assessor de Relações Externas	1h33min03s
03/07/14	São José	Comissão de Comunicação: coordenador de Extensão e Relações Externas; técnico de tecnologia da informação; e assistente em administração.	1h27min30s

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Depois de marcadas as entrevistas, em alguns setores, tanto na Reitoria como nos campi, os entrevistados perguntaram ao pesquisador se outro servidor do setor poderia participar das entrevistas, para ajudar na identificação e mapeamento dos processos, o que foi aceito pelo pesquisador.

No Campus São José, além do coordenador de Extensão e Relações Externas, outros dois integrantes da Comissão de Comunicação participaram da entrevista presencial. Em duas entrevistas como o coordenador de Eventos, o assessor de Projetos Especiais do Gabinete da Reitoria também esteve presente, a pedido do coordenador, já que o assessor esteve à frente da Coordenadoria de Eventos até o início de 2014 e tinha muitas informações sobre o funcionamento do setor.

Como forma de abranger todos os campi do IFSC que possuem setor de comunicação, foi enviado posteriormente questionário estruturado por internet (e-mail) para os servidores das coordenadorias de Relações Externas dos campi Geraldo

Werninghaus e São Carlos; das coordenadorias de Extensão e Relações Externas dos campi Caçador, Canoinhas, Chapecó, Palhoça Bilíngue, São Miguel do Oeste, Urupema e Xanxerê; e para o Setor de Relações Externas, Comunicação e Estágio do Campus Itajaí.

4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Com relação às técnicas de coleta de dados, Roesch (2009) afirma que as mais comuns nas pesquisas qualitativas são as entrevistas, observação e uso de diários. Nesta pesquisa, foram usados como instrumentos de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, a análise documental, a observação participante e as entrevistas em profundidade.

Barros e Junqueira (2006, p. 47) destacam que a primeira etapa de um trabalho de pesquisa “será a pesquisa bibliográfica, com a leitura e o fichamento das obras selecionadas”. A pesquisa bibliográfica foi a primeira fase deste projeto e serviu para fundamentação de seu referencial teórico e de orientação para os passos seguintes.

A revisão bibliográfica incluiu livros e artigos sobre estrutura organizacional, comunicação organizacional e mapeamento de processos. A partir daí, foi elaborado o roteiro da coleta de dados.

No entanto, durante toda a pesquisa, por várias vezes o pesquisador voltou a consultar a bibliografia para sanar dúvidas ou obter mais informações. Como observa Stumpf (2006), a revisão da literatura, além de constituir-se em etapa específica do trabalho de pesquisa, ocorre ao longo de todo o trabalho acadêmico, inclusive na análise dos resultados.

Em seguida à pesquisa bibliográfica, seguiu-se uma etapa de análise de documentos do IFSC. O objetivo foi o de identificar como está formalmente estruturada a área de comunicação do IFSC e obter mais dados sobre as atividades

desempenhadas pelos servidores da área na organização. Foram consultados os seguintes documentos do IFSC:

- a) Regimento Geral e regimentos internos dos campi;
- b) Estatuto;
- c) Portarias;
- d) Instruções normativas;
- e) Política de Comunicação;
- f) Atas de reuniões do Colégio de Dirigentes;
- g) Relatórios de gestão da Dircom.

Também foi consultado o Sistema de Gestão de Pessoas do IFSC, um banco de dados online, disponível em <http://dgp.ifsc.edu.br> (acesso restrito). O objetivo foi fazer um levantamento do quantitativo de servidores que trabalham nos setores de comunicação, traçar um perfil deles com relação a sua formação e cargos que ocupam e obter os contatos (e-mail e telefone) para marcação das entrevistas.

O passo seguinte foi a realização de entrevistas em profundidade, seguindo um roteiro base, com dirigentes e servidores do IFSC que atuam na área de comunicação dentro da organização. A entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, para Roesch (2009). Ela tem como objetivo “entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador” (*ibidem*, p. 159).

Segundo Duarte (2006, p. 62), a entrevista em profundidade busca “recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer”. Ela permite colher dados por meio de interpretações e reconstruções da realidade.

As perguntas nesse tipo de entrevista “visam a explorar um assunto ou aprofundá-lo, descrever processos e fluxos, compreender o passado, analisar, discutir e fazer prospectivas”

(DUARTE, 2006, p. 63). A entrevista em profundidade não proporciona uma visão objetiva do tema de pesquisa nem prova nada, mas possibilita uma construção baseada em relatos de interpretação e experiências. O entrevistado descreve processos complexos nos quais está ou esteve envolvido.

Quanto à sua estruturação, classificam-se as entrevistas em profundidade realizadas para esta pesquisa de semiestruturada. Esse tipo de entrevista caracteriza-se por questões abertas, com objetivo de captar a perspectiva do entrevistado.

De acordo com Duarte (2006), na entrevista semiestruturada, ou semiaberta,

as questões, sua ordem, profundidade, forma de apresentação, dependem do entrevistador, mas a partir do conhecimento e disposição do entrevistado, da qualidade das respostas, das circunstâncias da entrevista. (p. 66)

Na entrevista semiestruturada, as perguntas são poucas e amplas, podendo as questões-chave serem alteradas no decorrer da conversa (DUARTE, 2006). O objetivo desse tipo de entrevista é fornecer elementos para que o pesquisador compreenda uma situação ou estrutura de um problema. Buscou-se um modelo neutro de entrevista, para atingir a impessoalidade e equilíbrio na relação entre entrevistador e entrevistado.

O objetivo das entrevistas em profundidade presenciais foi conhecer as atividades desenvolvidas em cada setor e as dificuldades encontradas para realizá-las. Foram analisadas como são distribuídos atualmente os processos de comunicação entre Reitoria e campi e as estruturas que cada um possui para desempenhá-las.

Pretendia-se avaliar também como esses processos poderiam ser mais bem distribuídos para que as necessidades de comunicação da organização e de seus membros sejam

atendidas, assim como a política de comunicação institucional, levando-se em conta as especificidades da organização e da administração pública federal.

As entrevistas em profundidade foram feitas presencialmente porque, conforme afirma Cury (2007), o levantamento sobre os processos deve ser feito com os funcionários diretamente envolvidos neles, no local de trabalho em que o processo é realizado.

Em alguns casos, os servidores dos campi mostravam como faziam o trabalho e até produtos que surgiam dos processos, como os boletins informativos, o que, na visão do pesquisador, ajudou a compreender o trabalho desenvolvido e enriqueceu a pesquisa.

A observação participante foi usada durante todo o período da pesquisa, a partir da qualificação do projeto, em novembro de 2013. Segundo Roesch (2009), nessa técnica de coleta de dados o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo.

Ela pode ser feita de maneira encoberta – quando, por exemplo, o pesquisador emprega-se na organização, mas os pesquisados não sabem do estudo que está sendo feito – ou de maneira aberta, quando todos sabem a respeito do trabalho, como foi o caso desta pesquisa.

Não faria sentido fazer diferente, pois o pesquisador é servidor do IFSC e está inserido na equipe da Dircom, que coordena a análise para criação ou adequação das estruturas de comunicação dos campi e da Reitoria. Com a observação, a intenção foi obter mais informações além daquelas oriundas de documentos e entrevistas, compreendendo o funcionamento dos processos ligados à comunicação organizacional, as disputas de poder e os conflitos dentro do setor.

4.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

As evidências documentais e as entrevistas forneceram muitas informações para a pesquisa. No entanto, não foram, em geral, informações quantitativas, mas qualitativas. Para tratá-las e transformá-las em dados passíveis de avaliação, foi usada a técnica da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é definida por Bardin (2004, p. 33) como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Ela tem como ponto de partida mensagens verbais (orais e escritas), gestuais, figurativas, documentais ou diretamente provocadas, segundo Franco (2008). Documentos e entrevistas forneceram mensagens orais e escritas para esta pesquisa.

Bardin (2004) coloca como duas as funções principais da análise de conteúdo. Uma é a de enriquecer a exploração do tema da pesquisa. A outra é confirmar ou não hipóteses. Essas duas maneiras podem coexistir de maneira complementar. A análise de conteúdo, no entanto, não exige que se tenham hipóteses pré-concebidas para que seja realizada: pode ser feita “às cegas”, como diz Bardin.

Segundo Franco (2008), a análise de conteúdo pode ser usada como

procedimento de pesquisa, no âmbito de uma abordagem metodológica crítica e epistemologicamente apoiada numa concepção de ciência que reconhece o papel ativo do sujeito

na produção do conhecimento. Isso não significa descartar os requisitos de qualidade e de sistematização, o que, ao contrário, devem ser resguardados para garantir a possibilidade de generalização dos dados interpretados mediante a análise de conteúdo. (p.10)

A técnica da análise de conteúdo possui algumas etapas. Na pré-análise, são escolhidos os documentos a ser submetidos à análise, formulam-se hipóteses ou objetivos e elaboram-se indicadores que fundamentam a interpretação final (FRANCO, 2008). Essas três ações não se sucedem cronologicamente, mas estão estreitamente relacionadas. Os índices podem surgir das hipóteses e vice-versa.

Ao conjunto de documentos escolhidos para análise, dá-se o nome de corpus. As principais regras para escolher os documentos, segundo Bardin (2004), são a exaustividade (deve-se reunir todo o material possível), a representatividade (uma amostra que pode ter seus resultados generalizados), homogeneidade (deve haver critérios comuns que liguem os documentos escolhidos) e pertinência (devem ter relação com o objetivo da análise).

A codificação é uma etapa seguinte e corresponde à transformação dos dados brutos do texto em conteúdo passível de análise. São necessárias três escolhas para codificar os dados, para Bardin (2004): recorte (escolha das unidades), enumeração (escolha das regras de contagem) e classificação e agregação (escolha das categorias).

As unidades podem ser divididas em dois tipos. As unidades de registro são segmentos de conteúdo que servem como unidade de base para categorização e contagem frequencial, como palavras, temas, objetos, personagens, acontecimentos, documentos e respostas. Já as unidades de contexto servem para compreender a unidade de registro e codificá-la.

Para tornar mais claras essas definições, Bardin (2004) exemplifica que palavras e temas podem ser unidades de registro que têm, respectivamente, a frase e o parágrafo como suas unidades de contexto.

A categorização do conteúdo considerada por Franco (2008) um processo longo e um ponto crucial na análise, que exige constantes consultas à teoria e ao material de análise. Não há fórmulas prontas para a criação de categorias, mas seus critérios são, em geral: semânticos (temas), sintáticos (verbos, adjetivos), léxicos (classificação de palavras segundo seu sentido) ou expressivos (perturbações na linguagem). Usou-se categorização do conteúdo nesta pesquisa e, por isso, esse tema será aprofundado mais adiante, no item 5.7.

A etapa seguinte à categorização é a inferência, por meio de indicadores quantitativos ou qualitativos. O pesquisador deduz de maneira lógica conhecimentos adquiridos a partir das mensagens tratadas (BARDIN, 2004). Por fim, vem a etapa de interpretação, na qual as características do texto ganham significado.

A análise do conteúdo para esta entrevista foi orientada pelo mapeamento dos processos e pela identificação dos problemas relacionados a eles por parte dos entrevistados. De acordo com Ranson, Hinings e Greenwood (1980), somente ao examinar o que as pessoas de fato fazem é que se pode compreender a estrutura organizacional. Por isso, o foco das entrevistas foi a identificação e mapeamento dos processos nos quais os setores se envolvem.

Buscou-se elencar principalmente os processos que geram produtos ou serviços de comunicação, mas alguns entrevistados destacaram processos administrativos, ou de gerenciamento, que são importantes nos seus setores, e que acabaram mapeados também.

Para a pesquisa, trabalhou-se com processos que começam e terminam dentro dos setores de comunicação. Por isso, o processo Editorar Livros, por exemplo, da Coordenadoria

de Programação Visual, foi considerado um processo cujo dono é a CPV, embora ele faça parte de um processo maior, que é da publicação de livros pelo IFSC, coordenado pela Coordenadoria de Publicações da Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação.

O tipo de envolvimento dos setores com os processos foi dividido em dois: quando os setores são “donos” dos processos e quando eles são “colaboradores” dos processos. Eles são donos quando são os responsáveis por coordenar os processos. E são colaboradores quando apoiam outro setor na execução do processo. Esses processos nos quais os setores de comunicação são colaboradores também foram identificados e mapeados.

Nas entrevistas feitas na Dircom e nos campi, buscou-se conhecer os processos que passam por cada setor, quais atividades os compõem, quais são as entradas (inputs) e seus fornecedores, quais são as saídas (outputs) e seus clientes, os problemas encontrados para executar cada atividade e nas entradas e saídas. Também foi questionado aos entrevistados o número de pessoas que trabalham no setor. O roteiro das entrevistas está disponível no Apêndice A.

A pergunta sobre as dificuldades encontradas era feita para cada etapa do processo identificada. Alguns desses são subprocessos de processos maiores da organização, que perpassam setores de outras áreas, mas essas outras etapas não foram consideradas para essa pesquisa.

Os próprios entrevistados definiram onde começavam (input) e onde terminavam (outputs) os processos dentro do seu setor, pois, conforme Harrington (1993), o dono do processo deve definir seus pontos inicial e final.

Depois de feitas as entrevistas presenciais, o pesquisador identificou quais eram os processos mais comumente citados pelos entrevistados. Esses dados serviram para a análise da estrutura da área comunicação do IFSC e também para uma terceira etapa de entrevistas, feita por meio de questionário estruturado.

Como critério para definir os processos “mais comuns”, foram identificados aqueles que foram citados nas entrevistas presenciais em pelo menos três campi diferentes. O total de processos que atenderam a esse critério foi de 13.

O questionário foi aplicado com os servidores que trabalham com comunicação na organização nos campi onde não foram feitas as entrevistas presencialmente (Caçador, Canoinhas, Chapecó, Geraldo Werninghaus, Itajaí, Palhoça Bilíngue, São Carlos, São Miguel do Oeste, Urupema e Xanxerê). Por isso, foi elaborado questionário com questões sobre as atividades desenvolvidas pelos setores e as dificuldades que encontram para executá-las.

O objetivo do questionário foi identificar outros possíveis problemas estruturais nos processos mais comuns e confirmar se esses processos eram executados também nos campi onde não foram feitas entrevistas presenciais. O questionário está disponível no Apêndice B.

Foram feitas perguntas adicionais sobre natureza das atividades do setor – alguns ainda atuam com extensão - e carga horária que o servidor possui para desempenhar suas atividades de comunicação organizacional, entre outros. Houve, ainda, espaço para que os respondentes indicassem outros processos de comunicação, além daqueles mais comuns, nos quais o seu setor atua, mas nenhum dos respondentes indicou um processo adicional.

Foi feito um pré-teste com três servidores dos setores de comunicação dos campi – Chapecó, São Carlos e Xanxerê – para conferir se havia alguma dificuldade quanto ao preenchimento do questionário, ou à compreensão das perguntas e das opções de respostas. Nenhuma dificuldade foi apontada pelos três servidores.

O questionário foi construído por meio da ferramenta “Formulário” da plataforma online Google Drive e aplicado entre os dias 14 e 22 de agosto. Todos os 10 servidores que receberam o questionário responderam-no nesse período.

4.6 FICHAMENTO DOS PROCESSOS

A partir das informações obtidas com as entrevistas em profundidade, foram construídas fichas dos processos identificados e mapeados. O objetivo das fichas foi de organizar as informações sobre os processos e ajudar na compreensão deles por parte do pesquisador.

De acordo com D'Ascensão (2007), antes de começar a análise de um processo, deve-se saber quem são os fornecedores das entradas e os clientes da saída e com quais outros processos ele se relaciona, e as fichas ajudaram nisso. As fichas foram baseadas em trabalho de Cancellier (2013) e vão ficar à disposição do IFSC para análise das atividades desenvolvidas pelos setores. As fichas estão disponíveis na seção de Apêndices e contêm as seguintes informações, conforme exemplo na figura 02:

- a) Nome do processo
- b) Código do processo
- c) O que é o processo
- d) Fornecedor da entrada do processo
- e) Dono (setor responsável) do processo
- f) Cliente da saída do processo
- g) Colaborador(es) do processo
- h) Problemas encontrados
- i) Fluxo do processo
- j) Fluxograma do processo
- k) Com quais outros processos ele se relaciona

Figura 2 – Exemplo de ficha de processo

Processo: Organizar eventos.		Código: EVE-002
O que é: Organizar eventos sistêmicos (que envolvem vários campi) e da Reitoria, desde sua concepção até sua realização.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Setores da Reitoria.	Dono do processo: Coordenadoria de Eventos.	Cliente da saída do processo (output): Público presente ao evento.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Eventos	É o dono do processo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Há poucas opções de espaços institucionais. 2. Há poucas opções de transporte institucionais e de motoristas. 3. Não há atualmente checklist para conferir estrutura do evento. Conferência é feita com base no conhecimento prévio do coordenador de Eventos. 4. Não existe padrão de cerimonial para formaturas a ser seguido, segundo o coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Florianópolis-Continente.
Setores da Reitoria.	Fornecem entrada (Recebimento de demanda de evento).	De acordo com Coordenadoria de Eventos, nem sempre a demanda chega com ciência do pró-reitor ao qual o setor está subordinado.

(continua)

(continuação)

Figura 2 – Exemplo de ficha de processo

RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Fornecedores.	Recebem informações (briefing do evento), fornecem informações sobre a execução do serviço e executam parte do processo.	Feedback dos fornecedores para a Coordenadoria de Eventos lento e impreciso.
Departamento de Orçamento e Finanças da Pró-reitoria de Administração.	Recebe pedido de empenho para pagamento aos fornecedores.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Recebimento de demanda de evento.	Quem fornece: Setores da Reitoria. Quem recebe: coordenador de Eventos. Como recebe: Por e-mail ou pessoalmente (quando se trata de demanda do Gabinete da Reitoria, em geral, só pessoalmente).	
2. Verificar se todas as informações necessárias estão disponíveis.	Quem faz: Coordenador de Eventos.	
3. Elaborar briefing	Quem faz: Coordenador de Eventos.	
4. Evento: se o evento não for realizado em espaço locado e o organizador não agendou espaço institucional, a Coordenadoria de Eventos (CEVEN) agenda o espaço institucional para realização do evento.	Quem faz: Coordenador de Eventos.	

(continua)

(continuação)

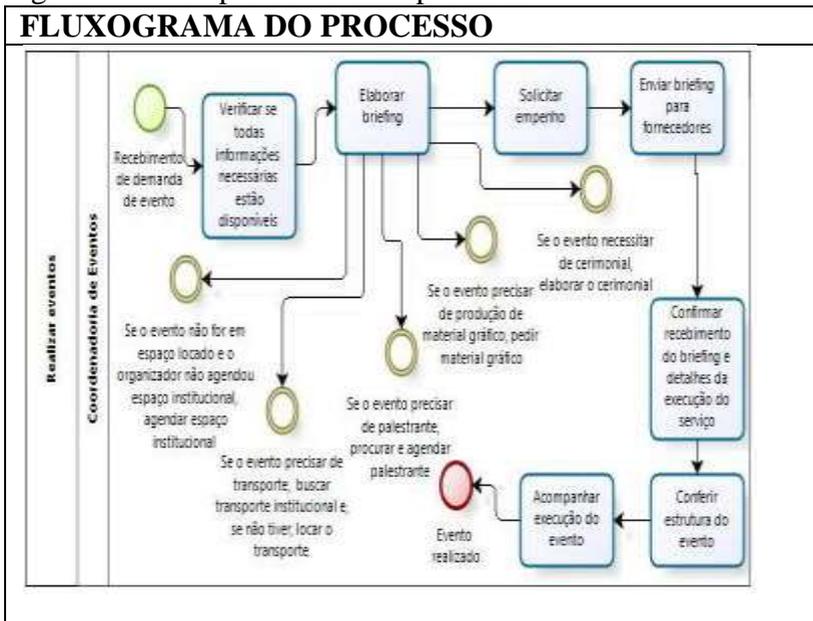
Figura 2 –Exemplo de ficha de processo

5. Evento: se o evento precisar de transporte, a Ceven busca transporte institucional e, se não tiver, loca o transporte.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
6. Evento: se o evento precisar de palestrante, Ceven procura e agenda palestrantes (somente para eventos sistêmicos e específicos).	Quem faz: Coordenador de Eventos.
7. Evento: se o evento for sistêmico e específico e precisar de produção de material gráfico, CEVEN faz o pedido à Coordenadoria de Programação Visual.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
8. Evento: se o evento necessitar de cerimonial, a CEVEN elabora o cerimonial (processo EVE-001).	Quem faz: Coordenador de Eventos.
9. Elaborar memorando de solicitação de empenho.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
10. Enviar briefing para fornecedores.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
11. Confirmar recebimento de briefing e detalhes de execução do serviço.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
12. Conferir estrutura do evento.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
13. Acompanhar execução do evento.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
14. Saída. Evento realizado. Quem recebe: Público presente ao evento.	Como recebe: Pessoalmente, comparecendo ao evento.

(continua)

(conclusão)

Figura 2 – Exemplo de ficha de processo



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A documentação dos fluxos foi feita pelo pesquisador com o software Bizagi Process Modeler, tendo como objetivo facilitar a visualização do fluxo do processo e, assim, a ajudar a ver como o trabalho é feito. Não foi objetivo da pesquisa redesenhar os processos, mas sim, com base nas informações obtidas a partir da análise dos processos, fazer propostas de reestruturação da área de comunicação do IFSC.

4.7 CATEGORIZAÇÃO DOS PROCESSOS

Na análise de conteúdo, categorias podem ser criadas anteriormente ao início da coleta de dados (a priori) ou após esse procedimento, de acordo com Franco (2008). Nas categorias

criadas a priori, os indicadores são pré-determinados para buscar respostas específicas. A escolha por esse tipo de categorização pode

levar a uma simplificação e a uma fragmentação muito grande do conteúdo manifesto. Além disso, o pesquisador muitas vezes se vê induzido a imprimir “uma camisa de força” na fala dos respondentes, procurando indícios daqui e dali para classificar as respostas em seu sistema categórico. (*ibidem*, p.62)

Categorias definidas após a coleta de dados (a posteriori) surgem a partir do conteúdo das mensagens e exigem constante consultas à teoria e ao material de análise. “O conteúdo emerge do discurso e é comparado com algum tipo de teoria”, como explica Franco (2008, p. 62). Sua vantagem está no fato de poder abranger dados novos e diversificados que podem surgir durante a pesquisa. Essas categorias ganham força se o pesquisador tiver clareza dos conceitos e domínio acerca de diferentes abordagens teóricas.

Categorizar tem duas etapas, segundo Bardin (2004). Uma é o inventário – o isolamento dos elementos – e a outra é a classificação, que consiste em repartir os elementos procurando impor uma organização às mensagens. Há alguns critérios para a criação de categorias úteis para a análise de conteúdo. Com base em Bardin (2004), pode-se dizer que esses critérios são:

- a) exclusão mútua: um elemento não deveria poder ser colocado em mais de uma categoria;
- b) homogeneidade: um único princípio de classificação deve organizar a classificação;
- c) pertinência: a categoria deve refletir as intenções da investigação;

d) objetividade e fidelidade: diferentes partes do material devem ser codificadas da mesma maneira;

e) produtividade: a categorização deve fornecer resultados férteis.

Foram usados procedimentos de categorização após as entrevistas realizadas para esta pesquisa. Os processos identificados e mapeados com as entrevistas foram classificados conforme as áreas da comunicação a que se referem. Usou-se, portanto, a classificação a posteriori, que conforme Franco (2008), tem a vantagem de abranger dados novos e diversificados que podem surgir durante a pesquisa.

Essa classificação teve como base as áreas e subáreas da comunicação integrada apontadas em Kunsch (2003) e seu objetivo foi de identificar com mais facilidade a natureza das atividades desenvolvidas por cada setor. Para definir as categorias, foram usadas a área de comunicação interna e as subáreas da comunicação institucional listadas por Kunsch (2003), a subárea Propaganda (da área Comunicação Mercadológica) e a comunicação interna, pois os processos mapeados apresentavam características como as descritas a seguir:

1. Comunicação Interna. Processos que, por meio de ferramentas da comunicação institucional ou comunicação mercadológica, promovem a interação entre a organização e seus públicos internos.

2. Relações Públicas. Processos que têm como objetivo administrar estrategicamente a comunicação e promover o relacionamento da organização com seus públicos.

3. Jornalismo Empresarial. Produção de notícias e de canais informativos de caráter jornalístico em diversos suportes (impresso, online, ou audiovisual, por exemplo).

4. Assessoria de Imprensa. Processos que visam a estabelecer um relacionamento entre a organização e os veículos de comunicação (imprensa).

5. Editoração Multimídia. Editoração de produtos de comunicação em diversos formatos e suportes no que diz respeito à comunicação visual.

6. Imagem Corporativa. Processos que têm como objetivo construir ou manter uma imagem positiva da organização perante seus públicos.

7. Identidade Corporativa. Processos que visam a construir ou manter a identidade da organização, ou seja, os valores básicos e as características atribuídas a ela por seus públicos internos e externos.

8. Propaganda Institucional. Processos que visam a fixar um conceito de organização por meio de ferramentas de comunicação.

9. Marketing Social. Processos que visam a promover ideias, ajudar a minimizar os problemas sociais ou a conscientizar a sociedade sobre uma causa social.

10. Propaganda. Processos de divulgação publicitária dos serviços e produtos oferecidos pela organização.

As áreas e subáreas da comunicação citadas por Kunsch (2003) são várias, mas, ainda assim, não foram suficientes para abranger todos os processos identificados e mapeados. Por isso,

o pesquisador criou mais duas categorias a posteriori: Eventos e Gerenciamento.

Na categoria Eventos, entraram processos que tratam de diversos aspectos da organização dos eventos, desde sua concepção até sua realização. Considerou-se que há uma variedade muito grande eventos no IFSC, que possuem diversidade de objetivos - estreitar o relacionamento com a imprensa, promover um produto ou serviço, divulgar pesquisas científicas etc. – e não seria possível encaixar processos como “Organizar Eventos” em uma única categoria, a menos que se identificassem e mapeassem todos os possíveis eventos realizados na organização. Essa, no entanto, seria uma iniciativa impraticável para esta pesquisa.

A categoria Gerenciamento abrangeu processos que, como o nome diz, têm a ver com gestão e não diretamente com comunicação. Embora não fossem o foco da pesquisa, esses processos são importantes em alguns setores e ocupam a maior parte do tempo de servidores como o diretor de Comunicação Institucional.

4.8 CATEGORIZAÇÃO DOS PROBLEMAS NOS PROCESSOS

As informações que os entrevistados forneceram sobre os problemas encontrados para executar os processos foram categorizadas também conforme as dimensões estruturais da organização, com base em Daft (2008), e sobre os mecanismos de coordenação de Mintzberg (2009).

Essas classificações tiveram como objetivo identificar a natureza das dificuldades apontadas pelos entrevistados e, com isso, auxiliar a análise e elaboração da proposta. Optou-se pelos dois autores mencionados porque, na análise dos problemas apontados, as dimensões estruturais sugeridas por Daft (2008) e os mecanismos de integração de Mintzberg (2009) foram os que

melhor atenderam à necessidade de esclarecer a natureza dos problemas.

As categorias usadas para classificar os problemas enfrentados nos processos conforme as dimensões estruturais de Daft (2008) foram as seguintes:

- 1. Formalização.** Problemas relacionados à quantidade de documentação – procedimentos, descrições de trabalho, regulamentações e manuais de políticas – da organização.
- 2. Especialização.** Problemas relacionados a como as tarefas estão subdivididas na organização.
- 3. Hierarquia.** Problemas relacionados com as relações dentro das linhas hierárquicas e com a amplitude de controle.
- 4. Centralização.** Problemas relacionados com a distribuição do poder de decisão na organização.
- 5. Profissionalismo.** Problemas relacionados com o nível de treinamento e educação formal dos servidores.
- 6. Coeficientes de pessoal.** Problemas relacionados com a distribuição de servidores entre as funções e departamentos.

Já as categorias usadas para classificar os problemas de acordo com os mecanismos de integração propostos por Mintzberg (2009) foram as seguintes:

- 1. Ajuste mútuo.** Problemas relacionados com falhas na comunicação entre setores.
- 2. Padronização das habilidades.** Problemas relacionados com o treinamento e a qualificação dos servidores.

3. Padronização dos outputs. Problemas relativos à especificação dos resultados do trabalho.

4. Padronização dos processos de trabalho. Problemas ligados à especificação ou programação do trabalho.

5. Supervisão direta. Problemas relativos às instruções e monitoramento das ações de um supervisor sobre seus subordinados.

5 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) é uma autarquia da esfera federal do governo. Integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, que reúne 38 institutos federais, dois Centros Federais de Educação Tecnológica, uma universidade tecnológica e um colégio (BRASIL, 2008).

O IFSC é especializado na oferta de educação básica, profissional e superior. Isso faz com que seus cursos sejam de vários níveis e modalidades. Os principais são: formação inicial e continuada, cursos técnicos, cursos de graduação, cursos de pós-graduação *lato sensu* (especialização) e um curso de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado profissional) (IFSC, 2014). A organização atua tanto no ensino presencial quanto no a distância.

O IFSC define como sua missão:

Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural. (IFSC, 2014)

Já a visão do IFSC é definida pela organização como “ser instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

5.1 HISTÓRICO DO IFSC

A origem do IFSC é a Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina (EAA-SC), instituição criada em 23 de setembro de 1909, por meio do Decreto nº 7.566 do presidente da República, Nilo Peçanha. Tinha como objetivo proporcionar

formação profissional aos jovens de classes socioeconômicas menos favorecidas (BRASIL, 1909).

A primeira sede da escola foi instalada em Florianópolis, em 1 de setembro de 1910 (ALMEIDA, 2010). O prédio localizava-se na Rua Almirante Alvim, número 17, em trecho que hoje se denomina Rua Victor Konder.

Desde sua criação, em 1909, o atual IFSC teve sete nomes diferentes. Surgiu como EAA-SC e, mais tarde, foi Liceu Industrial de Florianópolis (1937-1942), Escola Industrial de Florianópolis (1942-1965), Escola Industrial Federal de Santa Catarina (1965-1968), Escola Técnica Federal de Santa Catarina (1968-2002), Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (2002-2008) e, desde 29 de dezembro de 2008, adota a denominação atual (IFSC, 2014).

A transformação em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) ocorreu por meio da Lei 11.892/2008, que criou os IFs em todo o Brasil e oficializou a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Em relação à sua natureza anterior (Cefet-SC), algumas mudanças para o IFSC que a Lei 11.892/2008 foram: passar a atuar com ensino, pesquisa e extensão; oferecer educação básica, profissional e superior; ter um percentual mínimo definido para oferta de vagas em cursos técnicos (50% do total de vagas) e licenciatura (20%); equiparar-se às universidades para fins de regulação e avaliação; organização em campi com autonomia administrativa; criação dos cargos de reitor e de pró-reitores.

5.2 EXPANSÃO

Durante a maior parte de sua trajetória, o IFSC atuou apenas em Florianópolis. Somente em 1988, a então Escola Técnica Federal de Santa Catarina iniciou a oferta dos cursos de Telecomunicações e de Refrigeração e Ar Condicionado em São José, cidade da região metropolitana da capital catarinense, na

mesorregião Grande Florianópolis, em um prédio cedido pela prefeitura.

A nova unidade foi resultado do Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico, criado pelo governo federal em 1986 (ALMEIDA, 2010). Em 1991, a instituição inaugurou a Unidade São José, em instalações próprias.

Em 1994, foi implantada a terceira unidade de ensino da instituição e a primeira no interior de Santa Catarina, em Jaraguá do Sul, na mesorregião Norte Catarinense. Naquela época, os cursos oferecidos eram de Têxtil e Eletromecânica. No mesmo ano, passou a ser oferecido em Joinville o curso técnico em Enfermagem, como extensão da Unidade Florianópolis.

Em 2006, como parte do plano do governo federal de expansão da rede federal de educação profissional e tecnológica, iniciado em 2005 (TAVARES, 2012), o então Cefet-SC implantou três novas unidades de ensino. Uma delas, a Unidade Continente, foi instalada na parte continental de Florianópolis, no bairro Coqueiros, oferecendo cursos na área de turismo e hospitalidade.

As outras duas unidades foram implantadas no interior de Santa Catarina: em Joinville, no Norte, e em Chapecó, a primeira na mesorregião Oeste Catarinense. Também em 2006, a instituição passou a oferecer o curso técnico em Pesca, o primeiro em pesca marítima do país, em Itajaí, na mesorregião Vale do Itajaí. Esse curso era vinculado à Unidade Continente e ministrado em salas cedidas pela prefeitura, pois ainda não havia uma unidade própria do então Cefet-SC na cidade.

A sétima unidade de ensino começou as atividades em fevereiro de 2008, em Araranguá, na mesorregião Sul Catarinense. Foi a última unidade inaugurada dentro do que o governo federal chamou de primeira etapa do plano de expansão da rede federal de educação profissional e tecnológica.

Em 2010, já como IFSC, a organização começou uma nova fase de crescimento, a maior de sua história, como resultado da segunda etapa do Plano de Expansão da Rede

Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – também chamado “Plano de Expansão II” – promovida pelo Ministério da Educação.

Entre 2010 e 2011, entraram em funcionamento no IFSC os campi⁷ Caçador, Canoinhas, Criciúma, Garopaba (em sede provisória), Gaspar, Itajaí (em sede provisória), Geraldo Werninghaus (segundo campus do IFSC em Jaraguá do Sul), Lages, Palhoça Bilíngue (em sede provisória), São Miguel do Oeste, Urupema e Xanxerê.

Essa nova etapa de expansão levou o IFSC a ter campi em todas as seis mesorregiões de Santa Catarina conforme classificação do IBGE (2014), incluindo as mesorregiões Serrana (campi Lages e Urupema) e Vale do Itajaí (campi Gaspar e Itajaí).

A sede definitiva do Campus Palhoça Bilíngue foi inaugurada em 2013. O “bilíngue” no nome do campus refere-se ao fato de que esse campus tem como foco a educação de surdos e, por isso, usa duas línguas em suas aulas e comunicações: a língua portuguesa e a língua brasileira de sinais (libras). É, segundo o IFSC (2013c), a primeira unidade de ensino profissional voltada para a educação de surdos na América Latina. As sedes definitivas dos campi Itajaí e Garopaba e as obras de construção dos campi São Carlos e Tubarão devem ser concluídas entre o segundo semestre de 2014 e o primeiro de 2015.

Por fim, o campus mais novo do IFSC, localizado em São Lourenço do Oeste, foi lançado oficialmente em 26 de agosto de 2014. A prefeitura do município cedeu o prédio de uma antiga

7 A Lei 11.892/2008 transformou as antigas unidades dos Cefets em campi. Com isso, as unidades do Cefet-SC inauguradas antes da publicação da lei (Araranguá, Chapecó, Continente, Florianópolis, Jaraguá do Sul, Joinville e São José) passaram a ter status de campus. A antiga Unidade Continente passou a se chamar Campus Florianópolis-Continente.

escola de educação básica para que seja instalado o campus. Uma característica que vai diferir essa unidade das demais é o fato de ela ser um “campus avançado” vinculado ao Campus São Miguel do Oeste, com estrutura prevista de 20 professores e 13 técnicos administrativos (IFSC, 2014).

Com essa expansão, o IFSC chegou a 22 campi em 20 municípios. Florianópolis (onde também fica a Reitoria) e Jaraguá do Sul são os únicos municípios com dois campi. A presença do IFSC em todas as mesorregiões de Santa Catarina pode ser observada na Figura 03.

Figura 3 - Mapa com campi do IFSC

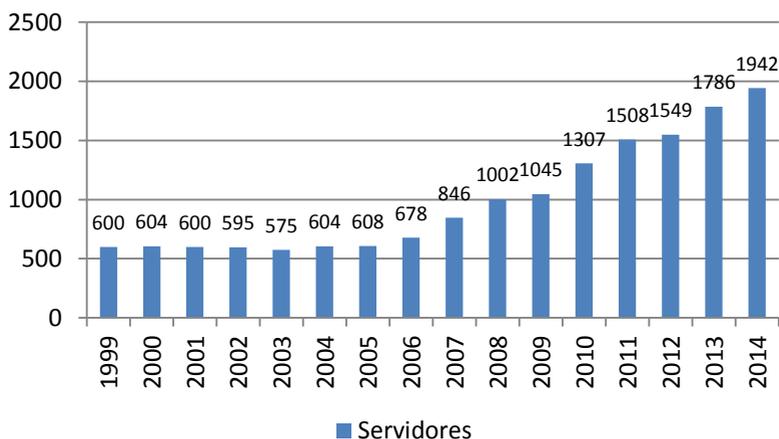


Fonte: IFSC (2014c)

A implantação dos novos campi trouxe, como consequência, o crescimento no número de servidores, de cursos abertos e de alunos do IFSC. Os servidores dividem-se entre duas carreiras: docente (professores) e técnicos administrativos em educação (TAE). Para ingressar no IFSC em cargo do quadro ativo permanente, o servidor deve ser aprovado em concurso público, ou pode vir transferido de outra organização. Existem também os professores substitutos, que são contratados temporariamente para substituir docentes que estão afastados do trabalho.

Em 8 de novembro de 2014, o IFSC contava com 1.942 servidores em seu quadro ativo permanente, ou seja, aquele composto por servidores contratados pela organização via concurso público (IFSC, 2014n). Esse número vem crescendo a cada ano desde 2003, como mostra o Gráfico 01.

Gráfico 1 - Evolução no número de servidores do quadro ativo permanente do IFSC (1999-2014)



Fonte: IFSC (2014c)

Os dados do gráfico foram obtidos nos relatórios de gestão do IFSC entre 1999 e 2013, dizendo respeito à situação

em 31 de dezembro de cada um desses anos, e no Sistema de Gestão de Pessoas da organização para 2014, refletindo o total de servidores em 31 de agosto. Os números mostram, que o IFSC conta atualmente com mais que o triplo de servidores do quadro ativo permanente em relação a 2003.

O Campus Florianópolis é a unidade que possui atualmente o maior número de servidores (493), seguido pela Reitoria (199) e pelo Campus São José (173).

Os menores campi em número de servidores são: São Lourenço do Oeste (0), São Carlos (4) e Tubarão (9), todos ainda em fase de implantação. Dos campi já implantados, os que possuem menos servidores são: Caçador (23), Urupema (23) e Xanxerê (30). A Tabela 01 mostra o total de servidores do quadro ativo permanente do IFSC em cada uma de suas unidades (campi e Reitoria).

Tabela 1 - Número de servidores por unidade (campi e Reitoria) do IFSC em 31 de agosto de 2014

CAMPUS	SERVIDORES
Florianópolis	493
Reitoria	199
São José	173
Joinville	123
Florianópolis-Continente	94
Jaraguá do Sul	94
Araranguá	92
Chapecó	90
Gaspar	72
Criciúma	68
Geraldo Werninghaus	66
Lages	63
Canoinhas	52
Itajaí	51
Palhoça Bilíngue	46

(continua)

(conclusão)

CAMPUS	SERVIDORES
São Miguel do Oeste	43
Garopaba	34
Xanxerê	30
Caçador	23
Urupema	23
Tubarão	9
São Carlos	4
São Lourenço do Oeste	0

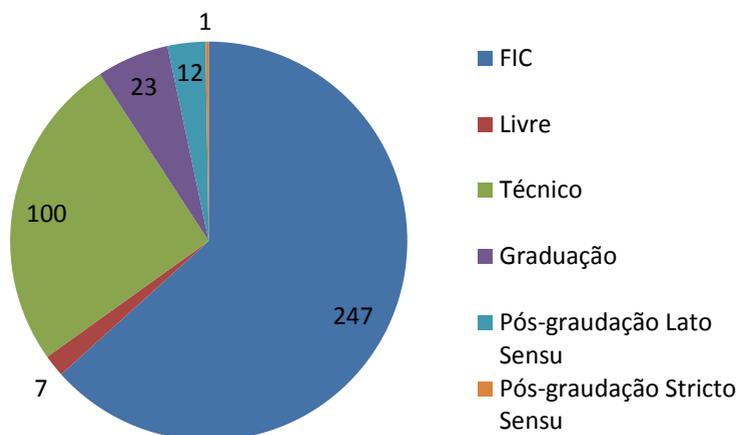
Fonte: IFSC (2014n)

Ou seja, embora tenha se expandido pelo estado nos últimos anos, o IFSC ainda tem grande parte de seus servidores concentrados na Grande Florianópolis. Os campi Florianópolis, São José e Florianópolis-Continente mais a Reitoria estão entre as cinco maiores unidades da organização em número de funcionários. No total, 52,2% dos servidores do IFSC trabalham na região metropolitana da Capital catarinense.

Em 2013, dado mais recente disponível, o IFSC ofereceu 390 em cursos em 20 campi – os campi de Tubarão e de São Lourenço do Oeste ainda não tinham cursos até o ano passado. Os cursos do IFSC dividem-se em diferentes níveis e modalidades. Na formação inicial e continuada (FIC) estão cursos de qualificação e aperfeiçoamento profissional com duração média de quatro meses (IFSC, 2014j). São os cursos mais comuns na instituição (63,33% do total de cursos em 2013).

O Gráfico 02 mostra como foi a distribuição dos cursos do IFSC por nível de ensino em 2013.

Gráfico 2 - Distribuição dos cursos do IFSC em 2013 por nível de ensino



Fonte: IFSC (2014a)

Os cursos técnicos, embora em menor número que os de FIC, como mostra o Gráfico 03, são os que tiveram mais matrículas em 2013: 42,4% do total da instituição. Esses cursos dividem-se em quatro tipos:

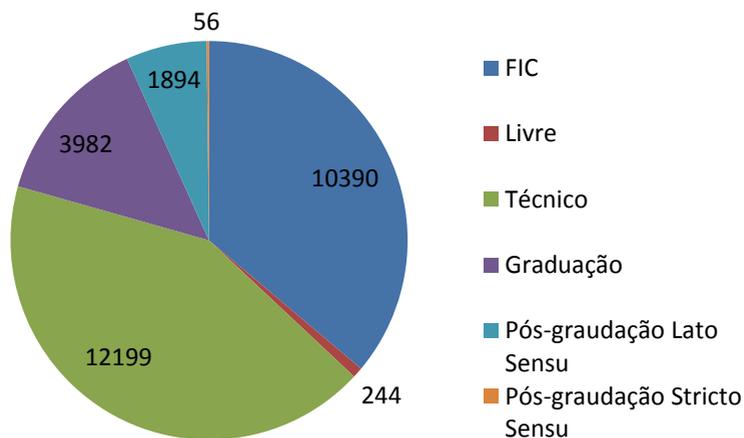
- a) Cursos integrados: o estudante faz o ensino médio e o técnico no IFSC;
- b) Cursos concomitantes (ou simultâneos): o estudante faz o ensino médio em outra instituição e o técnico no IFSC;
- c) Cursos subsequentes: para estudantes que já concluíram o ensino médio;

d) Cursos do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (Proeja): semelhantes aos cursos integrados, mas destinados a pessoas com mais de 18 anos que ainda não concluíram o ensino médio.

O IFSC tem cursos de graduação, em três modalidades: bacharelado, licenciatura e superior de tecnologia. Na pós-graduação, há cursos *lato sensu* (especialização) e um curso de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado profissional). Por fim, a instituição possui cursos livres, em geral de curta duração como os de FIC, mas não necessariamente voltados para a qualificação profissional.

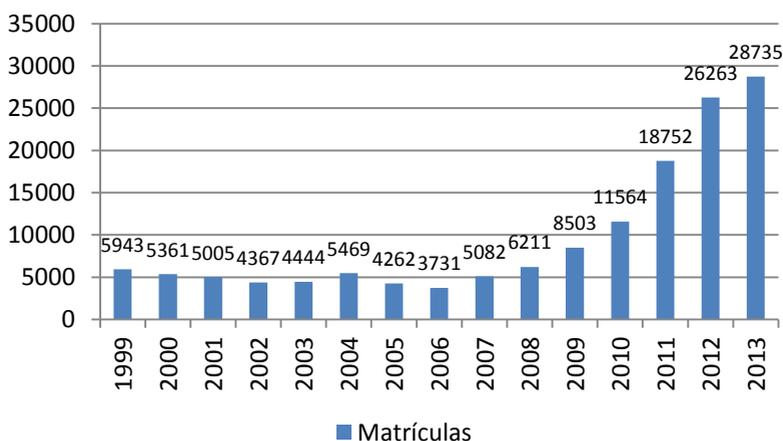
A distribuição das matrículas conforme o tipo de curso ocorre como demonstra o Gráfico 03.

Gráfico 3 - Distribuição das matrículas em cursos do IFSC em 2013 por tipo de curso



O número de matrículas, assim como o de servidores, também vem aumentando nos últimos anos, mais especificamente desde 2007, conforme os relatórios de gestão da organização, alcançando o total de 28.735 em 2013 (IFSC, 2014c). Os dados estão listados no Gráfico 04.

Gráfico 4 - Evolução no número de matrículas em cursos do IFSC (1999-2013)



Fonte: IFSC (2014c)

Esses dados mostram que, em 2013, o total de matrículas foi quase oito vezes superior ao de 2006, quando foram implantados os primeiros três campi do plano de expansão da rede federal de educação profissional e tecnológica.

Nas matrículas mencionadas no Gráfico 04, estão incluídas as de cursos a distância, que o IFSC oferece por meio de polos em Santa Catarina e em mais três estados: Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo. Em 2013, a instituição abriu vagas em 23 cursos a distância (5,89% do total de cursos), registrando 3.807 matrículas nesses cursos (13,23% do total de matrículas).

Assim como ocorre com o número de servidores, a Grande Florianópolis é a região que possui o maior número de matrículas. Os campi Florianópolis e Florianópolis-Continente são os maiores nesse quesito e o Campus São José também está entre os cinco primeiros. Somando todas as unidades da região, elas foram responsáveis por 41,9% das matrículas em 2013.

5.3 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

A estrutura administrativa do IFSC divide-se entre Reitoria, campi e órgãos colegiados (IFSC, 2009). A Reitoria é o órgão executivo e de administração geral, tendo na figura do reitor o dirigente máximo da instituição. São diretamente ligados ao reitor cinco pró-reitorias, a Diretoria Executiva, o Gabinete da Reitoria e a Ouvidoria Geral. As cinco pró-reitorias existentes são as de: Administração; Desenvolvimento Institucional; Ensino; Extensão e Relações Externas; e Pesquisa, Pós-graduação e Inovação.

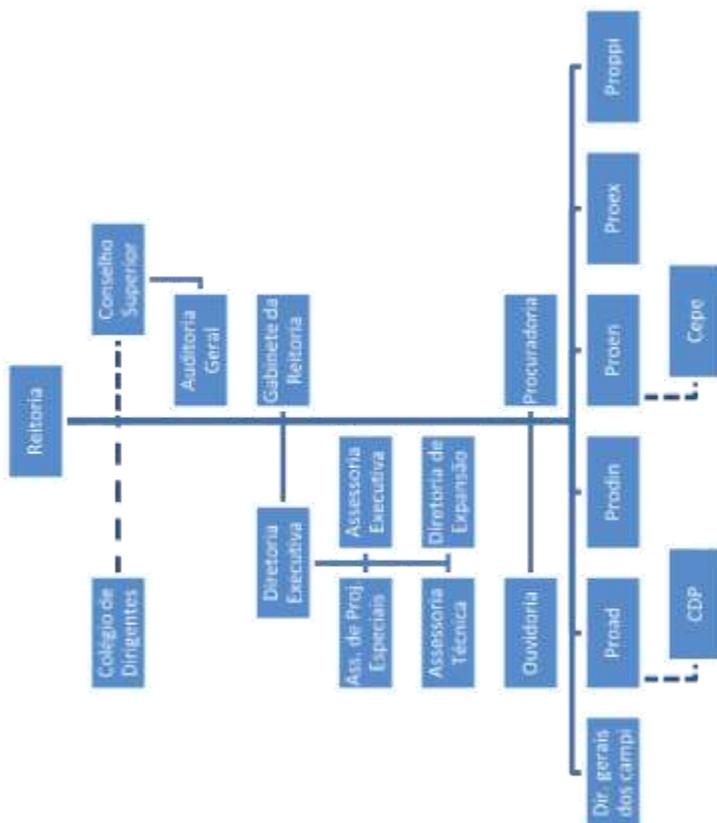
Na estrutura hierárquica da Reitoria, logo abaixo das pró-reitorias vêm as diretorias ou, em alguns casos, os departamentos – na maior parte das vezes, os departamentos são subordinados a diretorias. Por fim, existem as coordenadorias e assessorias, que podem ser ligadas diretamente à pró-reitoria, ou a uma diretoria, ou a um departamento. A Unidade de Auditoria Interna é o órgão de controle do IFSC, que conta, também, com a Procuradoria Federal, ligada à Advocacia-Geral da União.

A Reitoria tem três órgãos colegiados de assessoramento. O Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas é composto por uma comissão de professores (Comissão Permanente de Pessoal Docente) e outra de técnicos administrativos (Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação). Há, ainda, o Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão e a Comissão Própria de Avaliação. Todos esses órgãos têm representantes dos alunos e dos servidores.

Outros dois órgãos colegiados superiores de administração são o Colégio de Dirigentes (Codir) e o Conselho Superior (Consup), o órgão máximo do IFSC. O Codir é formado pelos pró-reitores e diretores-gerais dos campi, além do reitor e do diretor-executivo. Já o Consup tem entre seus membros o reitor, representantes da comunidade interna (alunos e servidores), dos dirigentes (pró-reitores e diretores-gerais dos campi) e da comunidade externa (representantes de associações empresariais, sindicatos, governo estadual, ex-alunos da instituição, entre outros). Em ambos os casos, o reitor do IFSC é o presidente do colegiado.

A Figura 04 mostra o organograma da Reitoria do IFSC até o nível de pró-reitorias e diretorias-gerais dos campi.

Figura 4- Organograma da Reitoria do IFSC até o nível de pró-reitorias e diretorias-gerais.



Fonte: Elaborado pelo autor (2014), baseado em IFSC (2010)

Nos campi, há três tipos de estruturas. Todos possuem Diretoria Geral e o Colegiado do Campus, órgão formado por

representantes dos segmentos da comunidade interna (alunos, professores e técnicos administrativos), da gestão (chefe do Departamento de Administração ou diretor de Administração e chefe do Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão ou diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão) e da sociedade civil.

O maior campus, o de Florianópolis, é o único que tem um vice-diretor-geral, três diretorias (Administração; Ensino; Pós-graduação, Pesquisa e Extensão) e quatro assessorias (de Gabinete; de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria; de Eventos; e de Relações Externas). Esses setores são diretamente ligados ao diretor-geral. Assim como na Reitoria, os departamentos são subordinados às diretorias, enquanto as coordenadorias podem ser subordinadas a departamentos ou diretorias.

Já o Campus São José possui uma Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão e um Departamento de Administração. Abaixo deles, há setores chamados de gerências. Existem, ainda, coordenadorias, que podem ser subordinadas diretamente aos departamentos ou às gerências.

Nos demais campi, a estrutura é semelhante à do Campus São José, com a diferença de que não há gerências, somente departamentos e coordenadorias, e estas podem até ser ligadas diretamente ao diretor-geral. Os setores de ensino, pesquisa e extensão têm status de departamento.

As atribuições de cada setor da Reitoria até o nível de departamentos são definidas no Regimento Geral do IFSC. As atribuições das coordenadorias não aparecem no documento, mas em instruções normativas. Nem todas as coordenadorias da Reitoria, porém, possuem atribuições formalizadas em instruções normativas, embora tenham sido criadas por meio de portarias. O Regimento Geral também prevê a estrutura básica dos campi, enquanto o regimento de cada campus especifica quais são as atribuições dos setores que o compõem.

5.3.1 Estrutura para a área de comunicação na Reitoria

Não há registro sobre qual foi o primeiro setor dedicado à comunicação do atual IFSC com a sociedade desde a criação da organização, em 1909. Em Almeida (2010), a referência mais antiga encontrada é ao Serviço de Relações Públicas que aparece vinculado ao diretor-executivo, o dirigente máximo da Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC), em um organograma de 1968. O mesmo setor aparece em outro organograma, de 1970, mas em um terceiro organograma, de 1973, já não consta mais.

Em 2004, a ETF-SC possuía a Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias (Drec), dentro da qual foi criada a Assessoria Especial de Comunicação Social (CEFETSC, 2005). O primeiro jornalista e o primeiro programador visual contratados via concurso público entraram no então Cefet-SC em dezembro de 2007. Naquela época, a Drec havia mudado de nome para Diretoria de Relações Externas (DRE), com setores de Marketing (responsável pela comunicação) e de Extensão. Nas unidades (hoje campi), os setores chamados Coordenadorias de Apoio às Relações Externas faziam trabalhos análogos aos da DRE (comunicação e extensão) e prestavam apoio à diretoria, quando necessário.

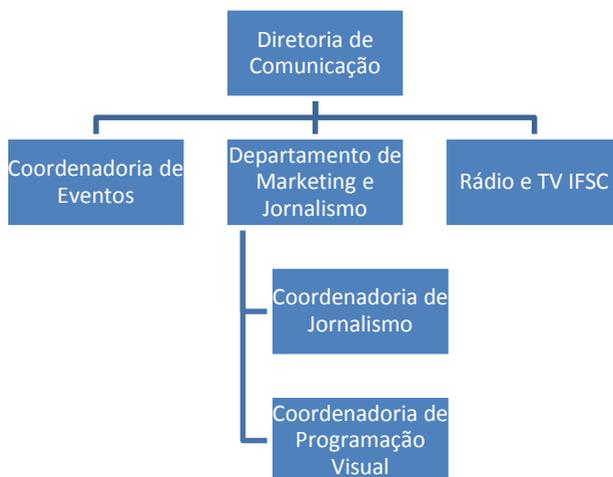
Em 2009, depois da transformação do Cefet-SC em IFSC, a DRE ganhou status de pró-reitoria (de Extensão e Relações Externas) e duas diretorias: uma de Extensão e outra de Comunicação, a Dircom.

A Dircom tem como uma de suas principais funções coordenar o trabalho de comunicação institucional do IFSC. Está no terceiro nível hierárquico da organização – abaixo da Reitoria (cargo de reitor) e da Pró-reitoria de Extensão e Relações Externas - e tem diretamente subordinados a si o Departamento de Marketing e Jornalismo, a Coordenadoria de Eventos (IFSC, 2010) e a Rádio e TV IFSC (IFSC, 2013e).

O Departamento de Marketing e também possui subunidades. Ligadas ao departamento estão as coordenadorias de Jornalismo e de Programação Visual. A Rádio e TV IFSC é a única subunidade da Dircom que não funciona na sede da Reitoria do IFSC (bairro Coqueiros), mas em um prédio alugado no Centro de Florianópolis.

A figura 05 mostra o organograma da Dircom em agosto de 2014.

Figura 5 - Organograma da Diretoria de Comunicação do IFSC.



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Além de atender às demandas da Reitoria nas atividades de comunicação organizacional, a Dircom é a gestora da comunicação do IFSC, conforme o Regimento Geral (IFSC, 2009) e a Política de Comunicação (IFSC, 2013d). Ela, portanto, executa, supervisiona, coordena e assessora o trabalho de comunicação desenvolvido na organização.

5.3.2 Estruturas para a área de comunicação nos campi

As estruturas de comunicação institucional nos campi do IFSC variam de acordo com o campus. O Campus Florianópolis possui três assessorias para a área, todas ligadas diretamente à Diretoria Geral. A Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria trabalha com atividades típicas de assessoria de imprensa, jornalismo empresarial e editoração multimídia, como envio de releases para veículos de comunicação, publicação de informativos e produção de material gráfico.

A Assessoria de Eventos atua na organização e apoio à organização de eventos do campus. Já a Assessoria de Relações Externas realiza o trabalho de contato direto com diversos públicos de interesse da organização.

Em oito campi, existem as Coordenadorias de Extensão e Relações Externas (CERE), setores que cuidam tanto da comunicação institucional como de atividades de extensão acadêmica, espelhando o que faz a Pró-reitoria de Extensão e Relações Externas (dividida em diretorias de Extensão e de Comunicação Institucional).

A Coordenadoria de Apoio às Relações Externas do Campus Jaraguá do Sul tem as mesmas características das CERE. Em São José, existe a CERE, mas ela não é responsável pela comunicação, conforme o regimento interno. Por isso, o campus criou em março de 2014 a Comissão de Comunicação, formada por servidores de quatro setores diferentes (Diretoria Geral; Coordenadoria de Extensão e Relações Externas; Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação; e Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão), que dedicam duas horas semanais cada um para atividades de comunicação.

Em outros 10 campi, as atividades de comunicação e de extensão foram separadas – um movimento iniciado a partir da aprovação da Política de Comunicação do IFSC -, ficando a primeira sob responsabilidade das Coordenadorias de Relações Externas (em oito campi), ou da Coordenadoria de Relações

Externas e Comunicação (no Campus Araranguá), ou do Setor de Relações Externas, Comunicação e Estágio (no Campus Itajaí). Nos campi São Lourenço do Oeste e Tubarão, ainda não há nenhum setor dedicado à comunicação institucional.

Em quatro campi, há, ainda - além das coordenadorias de Relações Externas ou de Extensão e Relações Externas -, jornalistas que são lotados no campus, mas atendem também a outros campi da região em atividades de assessoria de imprensa e jornalismo empresarial. São os chamados “jornalistas regionais”. Eles estão lotados nos campi Criciúma (atende também a Araranguá e a Tubarão), Jaraguá do Sul (atende também a Geraldo Werninghaus), Joinville (atende também a Canoinhas) e Lages (atende também a Urupema).

Esses profissionais, embora tenham a atuação regional, são subordinados à Diretoria Geral do campus em que estão lotados (casos de Criciúma, Jaraguá do Sul e Joinville) ou à Coordenadoria de Relações Externas do campus em que está lotado, no caso de Lages. O quadro 04 traz os tipos de setores de comunicação existentes nos campi do IFSC.

Quadro 4 - Tipos de setores de comunicação existentes nos campi do IFSC

SETOR	CAMPI ONDE HÁ
Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	Florianópolis
Assessoria de Eventos	Florianópolis
Assessoria de Relações Externas	Florianópolis
Comissão de Comunicação	São José
Coordenadoria de Apoio às Relações Externas	Jaraguá do Sul

(continua)

(conclusão)

Quadro 4 - Tipos de setores de comunicação existentes nos campi do IFSC

SETOR	CAMPI ONDE HÁ
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Caçador, Canoinhas, Florianópolis-Continente, Gaspar, Joinville, São José ⁸ , São Miguel do Oeste e Urupema
Coordenadoria de Relações Externas	Chapecó, Criciúma, Garopaba, Geraldo Werninghaus, Lages, Palhoça Bilíngue, São Carlos e Xanxerê
Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	Araranguá
Jornalista regional	Criciúma, Jaraguá do Sul, Joinville e Lages
Setor de Relações Externas, Comunicação e Estágio	Itajaí
Nenhum	São Lourenço do Oeste e Tubarão

Fontes: IFSC (2014n) e dados primários (2014)

⁸ Não tem atribuições de comunicação, conforme regimento interno do campus, apenas de extensão.

Em alguns campi, há também comissões e grupos de trabalho (GTs) que auxiliam os setores de comunicação na execução de processos, ou que são responsáveis por processos específicos de comunicação (como organizar eventos ou formaturas, ou divulgar cursos) e são auxiliados pelos setores de comunicação.

Não há também uma padronização sobre a quais atividades os setores de comunicação dos campi devem se dedicar: elas são definidas pelos regimentos internos, construídos por cada campus.

5.4 DIAGNÓSTICO

Os dados obtidos com as diferentes fontes permitiram descrever e analisar a estrutura do IFSC para a área de comunicação organizacional, de acordo com as seis dimensões estruturais de Daft (2008) e o mecanismos de coordenação de Mintzberg (2009). A seguir, serão descritos os resultados encontrados, divididos por Reitoria (Dircom) e campi, e as propostas de melhorias, feitas com base em informações e sugestões feitas pelos entrevistados e na literatura relacionada aos temas estudados nesta pesquisa.

5.4.1 Diagnóstico da dimensão Formalização

a) Dircom

Como organização da esfera pública, o IFSC é amplamente afetado pela dimensão formalização. A legalidade é um dos princípios da administração pública brasileira, que exige do servidor público agir “sob o império das leis”, como afirma Braga (1998, p. 17). Isso significa que a administração pública só pode fazer o que as leis permitem. A lógica do “o que não é proibido, é permitido” não se aplica à ação dos órgãos governamentais.

Como dito por Hall (2004), todas as organizações convivem com leis e regulamentos que regem a sua operação, principalmente as públicas. A Dircom e os setores de comunicação dos campi sofrem, como todo o IFSC, influência das condições legais do ambiente externo. As leis e regulamentos surgem em meio a um cenário político, que também afeta as organizações, principalmente as públicas. No caso do IFSC, a existência, organização e funcionamento da instituição são previstos e regidos por leis federais.

As leis, decretos e normas de ministérios – principalmente da Educação (MEC) e do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) – ditam regras que a organização e sua área de comunicação devem seguir. Internamente, o IFSC também se vale de regimentos, instruções normativas, portarias e resoluções para estabelecer regras, procedimentos, hierarquia, especialização, entre outros temas.

No mapeamento dos processos cujos donos são as unidades da Dircom, foram identificados problemas relativos à formalização, seja por excesso de formalização, falta de formalização, ou formalização inadequada para o fim a que se destina.

Três problemas principais relativos à formalização destacaram-se. O primeiro tem a ver com a formalização excessiva dos processos de compras públicas. A Lei 8.666/1993, que regulamenta as compras da administração pública, estabelece que o registro do preço dos itens a serem licitados deve ser “precedido de ampla pesquisa de mercado” (BRASIL, 1993). É praxe no IFSC buscar três orçamentos para cada item e formar um “preço médio”.

Essa busca, porém, é dificultada no caso dos processos da Dircom pelo fato de as empresas não fornecerem os orçamentos do modo como foi pedido, ou não responderem aos pedidos de orçamento, retardando o processo.

No caso do edital para contratação de serviços de eventos, foram 137 itens licitados em 2014 e para cada um foram

necessários três orçamentos. O nível de detalhamento do produto ou serviço (especificação) que a lei exige também tomam bastante tempo das equipes envolvidas nos processos de elaboração de editais.

Outro problema comum está relacionado com a falta de formalização. Demandas (inputs) chegam às unidades da Dircom com pouco tempo para que sejam executadas ou planejadas – sempre “em cima do laço”- e não há formalização sobre como deve ocorrer a chegada dos inputs até os setores e quem deve fornecê-los.

É caso o da Coordenadoria de Jornalismo, que pode receber sugestões de pauta, o input do processo Publicar Notícias, de qualquer pessoa e por qualquer meio (pessoalmente, por telefone, e-mail, chat online, comentário em mídias sociais, entre outros). A coordenadoria possui um formulário para envio de sugestões de pauta, mas a maioria das informações chega por outros canais.

Por fim, há problemas relacionados com formalização inadequada. A Coordenadoria de Programação Visual (CPV) adota formulário para receber pedidos de produção de material gráfico, no qual estabelece até prazos mínimos para que o material seja produzido e entregue. O fluxo ideal, para o coordenador, seria o fornecedor do input ser sempre um responsável pela comunicação no campus, quando se tratar de demanda do campus (há pedidos da Reitoria também), pois ele é o contato da CPV na unidade de ensino.

No entanto, o formulário não impede que qualquer pessoa possa fazer o pedido, sem passar pelo responsável pela comunicação. A CPV algumas vezes informa ao solicitante qual é o fluxo ideal e ao responsável pela comunicação sobre o pedido, mas nem sempre.

Os entrevistados dos campi relataram situações em que o responsável pela comunicação do campus recebe uma solicitação de informações da CPV sobre o pedido, ou chegam a ele notas fiscais das empresas prestadoras de serviços de

impressão para que ele ateste a execução correta do serviço, mas ele nem sabe do que se trata o serviço. O quadro 05 traz a lista de problemas categorizados na dimensão Formalização em processos da Dircom e as propostas para solucioná-los.

Quadro 5 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos da Dircom e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Avaliar criação de canais de relacionamento	Há muitos canais diferentes e diversos. Não havia até pouco tempo procedimentos definidos para criar canais.	Definir e formalizar procedimentos para criação de canais, com critérios a ser observados para sua criação, conforme Política de Comunicação.
Divulgar calendário de eventos	O assessor de Eventos do Campus Florianópolis não sabe quais são os critérios para divulgar os eventos no calendário solicitado pela Dircom.	Definir critérios e divulgá-los aos setores de comunicação dos campi.
Divulgar relatório de clipagem	Empresa contratada não faz a clipagem de todos os veículos de comunicação de Gaspar e Jaraguá do Sul.	Criar editais regionais para contratação de serviço de clipagem para os campi.

(continua)

(continuação)

Quadro 5 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos da Dircom e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Elaborar cerimonial de eventos	Eventos internos muitas vezes não têm lista de convidados ou participantes (responsável pelo cerimonial tem que perguntar aos setores quem serão as autoridades). Convidados nem sempre confirmam presença no evento.	Instituir no roteiro de organização dos eventos a prática de ter as listas de presença e confirmação dos convidados.
Fornecer informações para edital de eventos	As empresas não respondem aos pedidos de orçamento, o que atrasa o processo.	Usar o serviço de consulta de preços de compras públicas do Departamento de Compras. Modificar a Lei 8.666/93 para simplificar os processos de compras e contratação de serviços pela administração pública.
Fornecer informações para edital de eventos	As empresas não respondem como foi pedido aos pedidos de orçamento, o que atrasa o processo.	

(continua)

(continuação)

Quadro 5 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos da Dircom e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Fornecer informações para edital de eventos	São muitos itens para licitar (137 no edital de 2014) e, conseqüentemente, muitos orçamentos para pedir.	Usar o serviço de consulta de preços de compras públicas disponibilizado pelo Departamento de Compras. Envolver os setores de comunicação dos campi na busca por orçamentos.
Fornecer informações para edital de material gráfico	Empresas não fornecem orçamentos, pois sabem que é para setor público e que não vão executar o trabalho diretamente, somente se venCeram a licitação.	Usar o serviço de consulta de preços de compras públicas disponibilizado pelo Departamento de Compras. Modificar a Lei 8.666/93 para simplificar os processos de compras e contratação de serviços pela administração pública.

(continua)

(continuação)

Quadro 5 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos da Dircom e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Fotografar eventos	Os pedidos são sempre feitos muito próximos à realização do evento – às vezes, quando se trata de evento na Reitoria, no momento em que o evento iniciar ou logo após ter iniciado. Alguém da equipe tem que parar o que está fazendo para atender ao pedido.	Definir e formalizar canal e prazo para pedidos serem feitos.
Organizar eventos	Não há checklist para conferir estrutura do evento. Conferência é feita com base no conhecimento prévio do coordenador de Eventos.	Definir e formalizar checklist para conferir estrutura do evento.

(continua)

(continuação)

Quadro 5 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos da Dircom e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Produzir material gráfico digital	Alguns servidores dos campi não sabem que a entrada do processo deve ser feita via Cere ou CRE e encaminham pedido diretamente para a Coordenadoria de Programação Visual (CPV). O formulário permite que qualquer pessoa envie pedidos de material gráfico.	Rejeitar o pedido e informar que ele deve ser feito via setor de comunicação do campus.
Produzir material gráfico digital	O Campus Jaraguá do Sul algumas vezes faz os pedidos com pouco prazo para a execução. Coordenador de Extensão e Relações Externas avalia que é falta de planejamento do campus.	Planejar os pedidos do campus com maior antecedência.

(continua)

(continuação)

Quadro 5 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos da Dircom e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Produzir material gráfico impresso	Alguns servidores dos campi não sabem que a entrada do processo deve ser feita via Cere ou CRE e encaminham pedido diretamente para a Coordenadoria de Programação Visual (CPV). O formulário permite que qualquer pessoa envie pedidos de material gráfico.	Rejeitar o pedido e informar que ele deve ser feito via setor de comunicação do campus
Produzir material gráfico impresso	Pedidos chegam fora do prazo ideal para execução.	Rejeitar pedidos fora do prazo, ou informar ao solicitante que ele será atendido somente após outros pedidos que haja na fila.

(continua)

(continuação)

Quadro 5 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos da Dircom e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Produzir material gráfico impresso	Campus Jaraguá do Sul faz pedidos com pouco prazo para a execução. Coordenador de Extensão e Relações Externas avalia que é falta de planejamento.	Planejar os pedidos do campus com maior antecedência.
Produzir vídeos institucionais	Cinegrafistas contratados via edital de eventos não levam microfones para entrevistas, pois o edital de eventos não prevê esse serviço.	Contratar servidor ocupante de cargo de técnico em audiovisual ou operador de câmera de cinema e TV para exercer a função de cinegrafista da Rádio e TV IFSC.
Projetar identificação externa de prédios	O pedido é sempre feito em cima do prazo, mesmo com edital lançado anteriormente.	Repassar o processo para os campi que tiverem programador visual.

(continua)

(continuação)

Quadro 5 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos da Dircom e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Planejar ações de comunicação	Demandas chegam com pouco tempo para planejamento.	Criar formulário para entrada dos pedidos. Rejeitar pedidos fora do prazo, ou informar ao solicitante que será atendido somente após outros pedidos que haja na fila.

(continua)

(continuação)

Quadro 5 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos da Dircom e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Publicar notícias	As sugestões de pauta muitas vezes são feitas próximas demais à realização de eventos, dificultando o trabalho de planejamento da Coordenadoria de Jornalismo. O problema agrava-se nos casos que envolvem viagens, pois é necessário tempo para que sejam cumpridos os trâmites internos para compra de diárias e passagens e reserva de veículos.	Criar formulário para entrada dos pedidos. Rejeitar pedidos fora do prazo, ou informar ao solicitante que ele será atendido somente após outros pedidos que haja na fila, ou informar ao solicitante que o pedido deve ser feito via setor de comunicação do seu campus.

(continua)

(conclusão)

Quadro 5 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos da Dircom e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Publicar notícias	Algumas vezes, as pautas chegam à Coordenadoria de Jornalismo sem passar pela Cere ou CRE do campus, ou jornalista regional. Isso faz com que os setores dos campi não saibam desses assuntos que podem render pauta e deixam de divulgá-los em seus canais de relacionamento.	Rejeitar o pedido e informar que ele deve ser feito via setor de comunicação do campus
Publicar notícias	Alguns servidores do Campus Florianópolis acionam diretamente a Coordenadoria de Jornalismo para produzir pautas, e não o jornalista do campus.	Divulgar o trabalho do jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria para os servidores do campus.

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

b) Setores dos campi

Os setores dos campi estão sujeitos às mesmas normas e regulamentos externos e os internos que se aplicam a todo o

IFSC. Além desses, ainda são afetados pelos regimentos internos dos campi e por normas internas, como portarias. O regimento de cada campus determina as atribuições e a localização dos seus setores de comunicação na estrutura organizacional. Os principais problemas de formalização encontrados nos campi dizem respeito à falta de prazos e canais definidos para receber demandas de outros setores e servidores.

No Campus São José, os problemas com a formalização dizem respeito à criação da Comissão de Comunicação por meio de portaria. Seus componentes têm apenas duas horas por semana para atuar com comunicação, conforme relataram nas entrevistas. Além disso, participam de outra comissão, de organização de formaturas, que não existe formalmente.

A impossibilidade de pagar adicional para servidores trabalharem na organização de formaturas – que geralmente consomem os três períodos em dias de finais de semana – e as dificuldades impostas pela lei 8.666/93 para as compras públicas também foram apontados como problemas pelos entrevistados dos campi.

O quadro 06 traz a lista de problemas categorizados na dimensão Formalização em processos da Dircom e as propostas para solucioná-los.

Quadro 6 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos dos campi e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIAS
Apoiar a realização de ambientações	Coordenadores dos cursos não preenchem formulário onde deveriam fornecer informações sobre o que precisam para o evento. (Florianópolis-Continentes)	Solicitar que formulário seja preenchido e somente atender pedido depois do preenchimento.
Divulgar calendário de eventos	Os membros da Comissão de Comunicação têm, conforme a portaria que a criou, duas horas por semana para se dedicar à comunicação. No entanto, somente as reuniões semanais da comissão costumam durar esse tempo. (São José)	Revogar a portaria que cria a comissão e instituir um setor de comunicação para o campus, com servidores dedicados apenas à comunicação.

(continua)

(continuação)

Quadro 6 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos dos campi e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIAS
Divulgar informações em murais	O campus não tem uma regulamentação sobre uso de murais. Acabam sendo divulgadas informações que a comissão julga sem relevância para o público interno do campus. (São José)	Definir e formalizar critérios para divulgação de informações nos murais do campus.
Elaborar cerimonial de eventos	Falta definir mais padrões de cerimoniais. (Florianópolis-Continente)	Averiguar com o campus quais padrões de cerimonial estão faltando e incluí-los no Manual de Eventos.

(continua)

(continuação)

Quadro 6 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos dos campi e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIAS
Enviar releases para a imprensa	Para jornalista regional, o campus ainda não compreendeu que ele também cobre o Campus Geraldo Werninghaus, o que faz com que as sugestões de pauta não cheguem até ele, mas para a Cere do campus. (Geraldo Werninghaus)	Contratar jornalista para o Campus Geraldo Werninghaus.
Fotografar eventos	Não existe um planejamento dos pedidos. Muitas pessoas fazem o pedido ao encontrar o jornalista pessoalmente. (Joinville)	Criar formulário para entrada dos pedidos. Rejeitar pedidos fora do prazo, ou informar ao solicitante que ele será atendido somente após outros pedidos que haja na fila.

(continua)

(continuação)

Quadro 6 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos dos campi e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIAS
Organizar eventos	A organização é feita junto com parceiros, mas a atuação do IFSC é limitada por causa das restrições legais que há sobre a instituição, pelo fato de ser pública, principalmente com relação à compra de produtos e serviços. (Gaspar)	Modificar a Lei 8.666/93 para simplificar os processos de compras e contratação de serviços pela administração pública
Organizar eventos	Muitos pedidos vêm "em cima da hora" da realização do evento. (Florianópolis)	Criar formulário para entrada dos pedidos. Rejeitar pedidos fora do prazo, ou informar ao solicitante que ele será atendido somente após outros pedidos que haja na fila.

(continua)

(continuação)

Quadro 6 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos dos campi e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIAS
Organizar formaturas e/ou eventos de certificação	Por ser uma organização pública, não é possível pagar os servidores para trabalharem nas formaturas. Difícil encontrar pessoal que se disponha a ajudar nas formaturas. (Florianópolis)	Prever e formalizar medidas compensatórias, como compensação das horas trabalhadas pelos servidores.

(continua)

(continuação)

Quadro 6 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos dos campi e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIAS
Organizar formaturas e/ou eventos de certificação	Três membros da Comissão de Comunicação participam da comissão responsável por organizar as formaturas, sendo que um deles é o líder da comissão de formaturas. Essa comissão, no entanto, não foi formalizada, o que impede os seus integrantes de formalmente destinar parte de sua carga horária de trabalho para a organização de formaturas. (São José)	Revogar a portaria que cria a Comissão de Comunicação e instituir um setor de comunicação para o campus, com servidores dedicados apenas à comunicação. Repassar para esse setor o processo de organizar formaturas e eventos de certificação.

(continua)

(continuação)

Quadro 6 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos dos campi e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIAS
Organizar formaturas e/ou eventos de certificação	Na última formatura, o pregão finalizou sete dias antes do evento fazendo com que o coordenador de Extensão e Relações Externas não conseguisse empenhar diversos materiais principalmente o som. (Xanxerê)	Observar as datas de encerramento do edital de contratação de serviços para eventos antes de marcar as datas das formaturas.
Produzir material gráfico	Pedidos chegam com pouco tempo para que o trabalho seja feito, pois não há um prazo mínimo definido. (Florianópolis)	Definir e formalizar prazo mínimo. Criar formulário para entrada dos pedidos. Rejeitar pedidos fora do prazo, ou informar ao solicitante que ele será atendido somente após outros pedidos que haja na fila.

(continua)

(continuação)

Quadro 6 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos dos campi e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIAS
Produzir material gráfico	Pedidos chegam fora de um prazo mínimo para planejamento e produção. (Florianópolis-Continentente)	Definir e formalizar prazo mínimo. Rejeitar pedidos fora do prazo, ou informar ao solicitante que ele será atendido somente após outros pedidos que haja na fila.
Produzir material gráfico	Não existe um canal definido pelo qual devem chegar os pedidos. Chegou a ser adotado um formulário para que o servidor fizesse os pedidos, mas ele caiu em desuso. (Florianópolis-Continentente)	Criar formulário para entrada dos pedidos. Rejeitar pedidos fora do formulário e informar ao solicitante que o pedido deve ser feito via formulário.

(continua)

(continuação)

Quadro 6 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos dos campi e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIAS
Produzir relatório de clipagem	A empresa contratada para o serviço de clipagem não acompanha todos os veículos de Jaraguá do Sul. (Geraldo Werninghaus; Jaraguá do Sul)	Criar editais regionais para contratação de serviço de clipagem para os campi.
Providenciar serviços para eventos	Quando as solicitações vêm em cima da hora, dificulta a contratação, pois precisa de tempo para isso. (Florianópolis)	Definir e formalizar prazo mínimo para entrada dos pedidos.
Publicar notícias	As demandas chegam com pouco tempo para planejamento. (Florianópolis-Continentes)	Definir e formalizar prazo mínimo para entrada dos pedidos.

(continua)

(continuação)

Quadro 6 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos dos campi e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIAS
Publicar notícias	Algumas pessoas enviam as sugestões de pauta para a assessoria da Diretoria Geral, que era responsável por atualizar as notícias no site anteriormente, embora tenha ficado definido que o canal agora é a Coordenadoria de Extensão e Relações Externas. (Gaspar)	Divulgar no campus o trabalho da Coordenadoria de Extensão e Relações Externas de publicar as notícias no site.

(continua)

(conclusão)

Quadro 6 - Problemas da dimensão Formalização encontrados em processos dos campi e sugestões de melhorias

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIAS
Recepcionar intercambistas	Receber intercambistas no campus ainda é uma novidade, e a organização não está preparada para isso, na opinião do assessor de Relações Externas. Foi necessário criar uma matrícula especial, e os estudantes estrangeiros ainda não conseguem validar disciplinas estudadas em seus países de origem. (Florianópolis)	Repassar processo para setor de pesquisa do campus, espelhando o que ocorre na Reitoria, onde a Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação cuida de intercâmbio.

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

5.4.2 Diagnóstico da dimensão Especialização

a) Dircom

A análise da especialização na Dircom e nos setores de comunicação dos campi indica quais foram os critérios de departamentalização usados para estruturar a área no IFSC. Pode-se dizer que a Diretoria de Comunicação possui uma departamentalização predominantemente funcional, pois os

setores foram divididos de acordo com a função que desempenham – comunicação, marketing, jornalismo etc. - ou com os conhecimentos de seus componentes.

Isso explica, por exemplo, porque só jornalistas e servidores com formação em Jornalismo trabalham na Coordenadoria de Jornalismo e só programadores visuais e servidores com formação em design trabalham na Coordenadoria de Programação Visual.

O critério usado para criar a Coordenadoria de Eventos e a Rádio e TV IFSC, no entanto, aproxima-se mais da departamentalização por produto ou serviço, uma vez que a realização de eventos e a veiculação de produtos audiovisuais são, respectivamente, as finalidades desses setores. Servidores com formação em diferentes áreas do conhecimento podem atuar neles.

Nas entrevistas com os integrantes da Diretoria de Comunicação, foram identificados e mapeados 42 processos cujos donos são unidades da Dircom.

A Coordenadoria de Eventos possui apenas um servidor do quadro ativo permanente (o seu próprio coordenador), mas é também o setor que tem mais processos sob sua responsabilidade (14). A Coordenadoria de Jornalismo (12) e o Diretor⁹ de Comunicação (9) vêm na sequência como donos do maior número de processos.

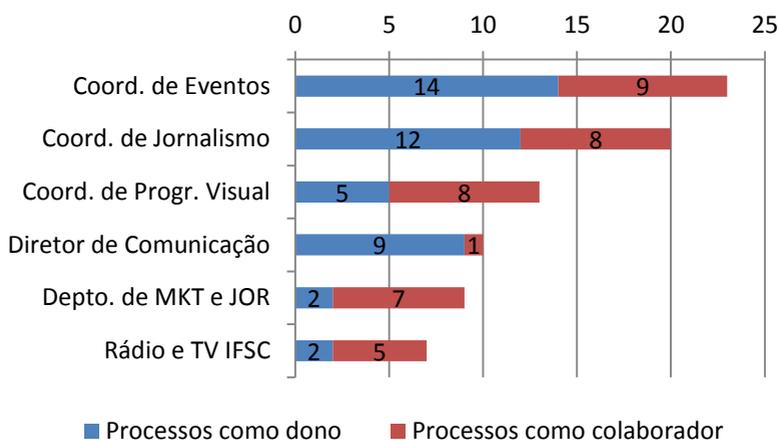
A Coordenadoria de Programação é dona de cinco processos, e o Departamento de Marketing e Jornalismo e a Rádio e TV IFSC, de dois cada.

Os setores da Dircom podem participar dos processos da diretoria não só como dono, mas também como colaboradores.

⁹ A unidade formada pelo diretor de Comunicação será chamada na análise de “Diretor de Comunicação”, e não “Diretoria de Comunicação”, para evitar confusão com situações em que se fale da Dircom como um todo.

Mais uma vez, a Coordenadoria de Eventos aparece no topo da lista, sendo o colaborador mais frequente (nove processos), à frente da Coordenadoria de Jornalismo (8) e da Coordenadoria de Programação Visual (8). Isso torna a Coordenadoria de Eventos o setor com maior participação nos processos da Dircom, estando presente mais da metade deles (23).

Gráfico 5 - Quantidade de processos da Dircom dos quais seus setores participam, como donos ou colaboradores



Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

Esses dados não significam necessariamente quantidade ou volume de trabalho de cada setor, mas mostram a variedade de processos em que cada um atua dentro da Dircom.

A classificação dos processos da Diretoria de Comunicação com relação à área da comunicação mostra o caráter de setor regulador e supervisor da comunicação no IFSC que a Dircom tem, já que o maior grupo é dos processos de Gerenciamento (10). Na sequência, vêm os processos de Relações Públicas (7), os de Editoração Multimídia (5) e de Jornalismo Empresarial (5).

A tabela 02 mostra a divisão dos processos identificados e mapeados na Dircom de acordo com a área de comunicação a que se referem.

Tabela 2 - Processos da Diretoria de Comunicação por área da comunicação

ÁREA	PROCESSOS
Gerenciamento	10
Relações Públicas	7
Editoração Multimídia	5
Jornalismo Empresarial	5
Assessoria de Imprensa	4
Eventos	4
Identidade Corporativa	2
Imagem Corporativa	2
Propaganda Institucional	2
Propaganda	1

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

O quadro 07 mostra como foram categorizados os 42 processos identificados e mapeados na Dircom por área da comunicação. A descrição dos processos está nas fichas dos processos, na seção de apêndices.

Quadro 7 - Divisão dos processos identificados e mapeados na Diretoria de Comunicação por área da comunicação

ASSESSORIA DE IMPRENSA	EDITORÇÃO MULTIMÍDIA
<ul style="list-style-type: none"> - Atender a imprensa - Atualizar mailing (imprensa) - Divulgar relatório de clipagem - Enviar releases para a imprensa 	<ul style="list-style-type: none"> - Editorar livros - Produzir material gráfico digital - Produzir material gráfico impresso - Projetar identificação externa de prédios - Projetar pintura de prédios
EVENTOS	GERENCIAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> - Divulgar calendário de eventos - Elaborar cerimonial - Organizar eventos - Revisar cerimonial 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar criação de canais de relacionamento - Construir planejamento anual - Elaborar diagnóstico mensal - Elaborar documentos normativos - Fornecer informações para edital de clipagem - Fornecer informações para edital de eventos - Fornecer informações para edital de material gráfico <ul style="list-style-type: none"> - Moderar e-mails - Pagar fornecedores de eventos - Produzir relatório de gestão

(continua)

(conclusão)

Quadro 7 - Divisão dos processos identificados e mapeados na Diretoria de Comunicação por área da comunicação

<p>IDENTIDADE CORPORATIVA</p>	<p>IMAGEM CORPORATIVA</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar manuais de comunicação - Implementar a Política de Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciar crises de imagem - Orientar projetos
<p>JORNALISMO EMPRESARIAL</p>	<p>PROPAGANDA</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Atualizar blog do reitor - Fotografar eventos - Produzir informativo - Produzir reportagens em vídeo - Publicar notícias 	<ul style="list-style-type: none"> - Veicular campanha publicitária
<p>PROPAGANDA INSTITUCIONAL</p>	<p>RELAÇÕES PÚBLICAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Criar e revisar textos promocionais - Produzir vídeos institucionais 	<ul style="list-style-type: none"> - Atualizar informações no site institucional - Atualizar mailing (organizações) - Enviar mensagens de datas comemorativas - Enviar releases para organizações - Interagir via mídias sociais - Planejar ações de comunicação - Propor ações de divulgação do ingresso

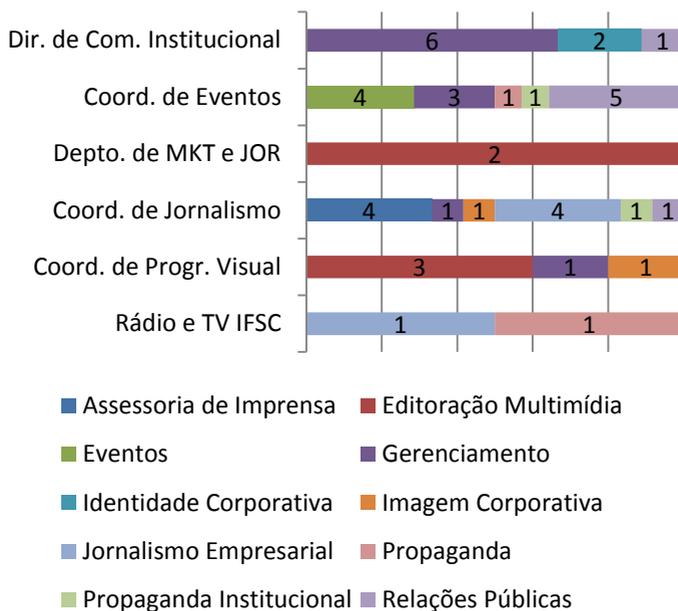
Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

A análise das áreas dos processos por setor da Dircom mostra a natureza das atividades desenvolvidas em cada um e deixa mais clara a divisão do trabalho na diretoria. O Diretor de Comunicação tem seu foco de atuação na área de Gerenciamento, na qual estão seis dos nove processos cujo setor é o dono. A Coordenadoria de Eventos, por sua vez, divide-se principalmente entre as áreas de Relações Públicas (cinco processos), Eventos (4) e Gerenciamento (3).

Os dois processos sob responsabilidade do Departamento de Marketing e Jornalismo são da área de Editoração Multimídia, a mais comum também na Coordenadoria de Programação Visual (três processos). A Coordenadoria de Jornalismo atua principalmente com Assessoria de Imprensa (quatro processos) e Jornalismo Empresarial (4), áreas nas quais esse é o único setor da Dircom dono de processo. Por fim, a Rádio e TV IFSC tem seus dois processos divididos entre Jornalismo Empresarial e Propaganda Institucional.

O Gráfico 06 mostra como fica a divisão dos processos por área da comunicação entre os setores da Dircom.

Gráfico 6 - Divisão dos processos por área da comunicação entre os setores da Diretoria de Comunicação



Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

Os problemas relativos à Especialização nos processos da Dircom são ligados principalmente à falta de tempo disponível para executar processos por causa do acúmulo de atividades – o que, em alguma medida, está relacionado com a dimensão Coeficientes de Pessoal, pois, em tese, haveria maior divisão do trabalho se houvesse mais pessoas nos setores.

Há reclamações dos campi Florianópolis-Continentes, Itajaí e Lages com relação à demora da Coordenadoria de Programação Visual em entregar os pedidos de produção de material gráfico impresso e digital. Por isso, os campi Lages e Florianópolis-Continentes acabam produzindo materiais internamente.

A interação dos perfis institucionais sistêmicos do IFSC com públicos via mídias sociais, hoje feita pela Coordenadoria

de Jornalismo, tem mais relação com a área da comunicação Relações Públicas, de acordo com o coordenador de Eventos, que ocupa cargo de relações-públicas.

Ainda sobre a especialização, a falta de um cinegrafista na Rádio e TV IFSC faz com que, em algumas pautas, o jornalista do setor tenha que fazer a reportagem e gravação das imagens. Isso acaba sendo trabalho demais para uma pessoa e reduz a qualidade do material produzido, na visão do jornalista.

O Quadro 08 lista os problemas classificados na dimensão Especialização nos processos da Dircom e as propostas de soluções.

Quadro 8 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Atualizar informações no site institucional	Esse era um processo que o coordenador de Eventos assumiu antes de ocupar essa função (exercia apenas o cargo de relações-públicas, para o qual foi contratado pela organização via concurso público). Após assumir a Coordenadoria de Eventos, não conseguiu mais executar o processo.	Separar o setor de Eventos do setor de Relações Públicas.
Atualizar mailing (imprensa)	O jornalista regional de Canoinhas e Joinville não consegue enviar atualizações para mailing por falta de tempo.	Definir uma rotina semanal de envio das atualizações para o mailing.

(continua)

(continuação)

Quadro 8 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural
Especialização em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Divulgar calendário de eventos	O coordenador de Relações Externas do Campus Lages afirma que se esqueceu de responder ao pedido.	Enviar lembrete aos setores de comunicação dos campi quando o prazo estiver terminando.
Divulgar relatório de clipagem	A atividade de classificar as notícias em positiva, negativa ou neutra deveria ser feita todo dia, mas nem sempre isso é possível e o trabalho acaba acumulando, segundo jornalista da Coord.de Jornalismo que desempenha essa tarefa.	Definir uma rotina diária de classificação das notícias.
Divulgar relatório de clipagem	Coordenador de Relações Externas do Campus Araranguá afirma que não consegue acompanhar o noticiário local por falta de tempo e do horário de trabalho. Rádio só pela manhã.	Criar editais regionais para contratação de serviço de clipagem para os campi.

(continua)

(continuação)

Quadro 8 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Enviar releases para organizações	Mailing é restrito por falta de tempo do coordenador de Eventos para buscar mais instituições.	Definir rotina semanal de busca por mais instituições para inclusão no mailing.
Enviar releases para organizações	Muitos e-mails voltam porque não existem mais e coordenador de Eventos não tem tempo para atualizar o mailing.	Definir rotina semanal de atualizar mailing, excluindo os e-mails que retornam.
Fornecer informações para edital de clipagem	O coordenador de Relações Externas do Campus Criciúma não sabe exatamente quais são os veículos com mais audiência na cidade, pois não mora nela, mas em Araranguá.	Repassar participação do campus no processo para jornalista regional lotado no Campus Criciúma.

(continua)

(continuação)

Quadro 8 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural
Especialização em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Fotografar eventos	Já foi pedido pelo Campus São José à Reitoria cobertura fotográfica das formaturas por jornalistas, mas pedido não foi atendido.	Estruturar setor de comunicação nos campi, com profissional que tenha capacitação para tirar fotografias de fatos e eventos para fins de divulgação. Para fotos de eventos com fins apenas de registro e cessão ao participantes do evento (ex.: fotos de formatura), contratar serviço via edital de eventos.

(continua)

(continuação)

Quadro 8 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural
Especialização em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Fotografar eventos	O coordenador de Relações Externas do Campus Garopaba diz que é difícil alguém da Reitoria ir até Garopaba fotografar eventos do campus.	Estruturar setor de comunicação nos campi, com profissional que tenha capacitação para tirar fotografias de fatos e eventos. para fins de divulgação. Para fotos de eventos com fins apenas de registro e cessão ao participantes do evento (ex.: fotos de formatura), contratar serviço via edital de eventos.

(continua)

(continuação)

Quadro 8 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural
Especialização em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Interagir via mídias sociais	Para coordenador de Eventos, que tem formação em Relações Públicas, essa é uma atividade típica de relações-públicas. A publicação de notícias nas mídias sociais seria uma atividade de jornalista, mas o relacionamento com o público, de relações-públicas.	Repassar processo para setor de Relações Públicas a ser criado.

(continua)

(continuação)

Quadro 8 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Produzir material gráfico digital	Segundo o coordenador da Cere do Campus Florianópolis-Continente, o pedido de materiais gráficos à Dircom costuma demorar a ser atendido e a diretoria do campus prefere produzir os materiais internamente, porque é mais fácil solicitar alterações e as alterações são feitas mais rapidamente, por isso a maioria das necessidades são resolvidas internamente, com um técnico em audiovisual do campus que é formado em design.	Repassar o processo para os campi.

(continua)

(continuação)

Quadro 8 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural
Especialização em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Produzir material gráfico digital	A dificuldade é o excesso de trabalho do setor de marketing que acaba ocasionando demora na confecção de materiais. (Campus Itajaí)	Repassar o processo para os campi.
Produzir material gráfico digital	Os pedidos feitos à Coordenadoria de Programação Visual costumam demorar a ser atendidos, por isso o coordenador da CRE do Campus Lages pede o template à CPV e faz ele mesmo no campus os materiais, depois submetidos à aprovação da CPV.	Repassar o processo para os campi.
Produzir material gráfico impresso	Excesso de trabalho do setor de marketing que ocasiona demora na confecção de materiais (Campus Itajaí).	Repassar o processo para os campi.

(continua)

(continuação)

Quadro 8 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural
Especialização em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Produzir material gráfico impresso	Os pedidos feitos à Coordenadoria de Programação Visual costumam demorar a ser atendidos, por isso o coordenador da CRE do Campus Lages pede o template à CPV e faz ele mesmo no campus os materiais, depois submetidos à aprovação da CPV.	Repassar o processo para os campi.
Produzir material gráfico impresso	Segundo o coordenador da Cere do Campus Florianópolis-Continentes, a diretoria do campus prefere produzir os materiais internamente porque é mais fácil solicitar alterações quando necessário e as alterações são feitas mais rapidamente.	Repassar o processo para os campi.

(continua)

(continuação)

Quadro 8 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural
Especialização em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Produzir reportagens em vídeo	Quando jornalista tem que fazer reportagem e imagens, é muito trabalho para uma pessoa executar.	Contratar servidor ocupante de cargo de técnico em audiovisual para exercer a função de cinegrafista da Rádio e TV IFSC.
Produzir vídeos institucionais	Quando jornalista tem que fazer reportagem e imagens, é muito trabalho para uma pessoa executar.	Contratar servidor ocupante de cargo de técnico em audiovisual para exercer a função de cinegrafista da Rádio e TV IFSC.
Propor ações de divulgação do ingresso	Não ter alguém específico para executar essas ações em alguns campi. Os coordenadores das Ceres muitas vezes não têm tempo, porque não atuam só com comunicação.	Criar setores de comunicação nos campi, com servidores designados para executar as ações planejadas pelo setor de Relações Públicas da Dircom para divulgação do ingresso.

(continua)

(continuação)

Quadro 8 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural
Especialização em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Publicar notícias	O coordenador da Cere do Campus Florianópolis-Continente diz que tem pouco tempo para ajudar a Coordenadoria de Jornalismo a encontrar entrevistados.	Criar setor especializado em comunicação no campus e com servidor dedicado a ajudar a Coordenadoria de Jornalismo a encontrar entrevistados.
Publicar notícias	Há reclamações no Campus Florianópolis-Continente de que as notícias produzidas pela Coordenadoria de Jornalismo não explicam da maneira correta ou aprofundada projetos de pesquisa produzidos no IFSC.	Promover capacitação dos jornalistas da Coordenadoria de Jornalismo em comunicação científica.

(continua)

(conclusão)

Quadro 8 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Veicular campanha publicitária	O coordenador da CRE do Campus Lages afirma que a proposta feita pela empresa não era condizente com a realidade local e demonstrava não haver conhecimento sobre o público local.	Fornecer para a empresa a cada semestre briefing sobre perfil socioeconômico da cidade e da população local.

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

b) Setores dos campi

Quanto aos setores de comunicação dos campi, dentro de uma visão interna da unidade de ensino, o critério usado para sua departamentalização foi o funcional - a Assessoria de Eventos do Campus Florianópolis pode ser considerada uma exceção, mais próxima da departamentalização por produto ou serviço.

Numa visão macro da organização, pode-se dizer que a departamentalização geográfica foi usada para a criação dos setores de comunicação nos campi, pois eles reproduzem localmente as atividades feitas na Dircom, ou na Pró-reitoria de Extensão e Relações Externas, no caso das coordenadorias de Extensão e Relações Externas.

Foram identificados e mapeados nas entrevistas 46 processos de comunicação nos quais os setores de comunicação dos campi são donos ou colaboradores. Há grande variedade de processos citados pelos entrevistados, que refletem, às vezes, a realidade cada unidade de ensino.

A divisão de todos os processos por área da comunicação, mostra que há uma variedade maior de processos nas áreas de Eventos (16) e de Relações Públicas (9). Esses dados estão na tabela 03.

Tabela 3 - Processos executados nos setores de comunicação dos campi por área da comunicação

ÁREA	PROCESSOS
Eventos	16
Relações Públicas	9
Comunicação Interna	5
Assessoria de Imprensa	4
Jornalismo Empresarial	4
Imagem Corporativa	3
Editoração Multimídia	2
Gerenciamento	2
Marketing Social	2

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

Metade (23) dos processos ocorrem em mais de um campus. O processo mais comumente citado foi o de Publicar Notícias, executado, como dono ou colaborador, por todos os 20 setores de comunicação pesquisados. Na sequência, vieram Enviar Releases para a Imprensa (16) e Atender a imprensa (16).

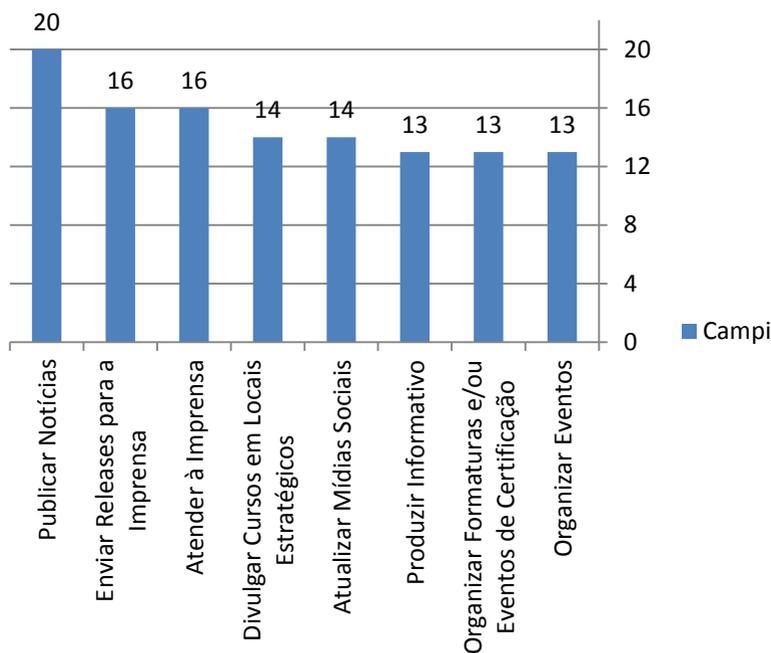
Ou seja, os processos mais comuns nos campi são equivalentes a processos executados, na Reitoria, pela Coordenadoria de Jornalismo. Isso pode ser explicado pela presença de jornalistas nos campi e pela cultura de se privilegiar a comunicação de caráter jornalístico na organização¹⁰

¹⁰ Desde 2002, a Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias (Drec) tinha estagiários de cursos de Jornalismo e Design. Além disso, no início

(assessoria de imprensa e produção de informativo, entre outros).

O gráfico 07 mostra quais são os processos executados pelo setores de comunicação em mais campi.

Gráfico 7 - Processos executados pelos setores de comunicação em mais campi



Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

Os problemas identificados nos processos dos campi e classificados na categoria Especialização dizem respeito

dos anos 2000, a ETF-SC e o CEFET-SC contratavam serviços de assessoria de imprensa de uma agência de comunicação (SILVA; 2011).

principalmente à falta de tempo disponível dos servidores para dedicar-se aos processos e ao acúmulo de atividades, que atrasam ou mesmo impedem a continuidade do fluxo dos processos – muitos desses setores são compostos por apenas uma pessoa. Os problemas estão listados nos Quadro 09.

Quadro 9 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos dos setores de comunicação dos campi

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIA
Organizar eventos	A Assessoria de Eventos assume demandas que não seriam de eventos, na visão do assessor de Eventos, como, por exemplo, emprestar material para gravação de imagens. (Florianópolis)	Repassar essas demandas para outros setores. O empréstimo de material de gravação de imagens pode ser feito via setor de audiovisual que existe no campus, ligado à Diretoria de Ensino.
Atualizar informações no site	Há informações desatualizadas no site, mas o jornalista regional não consegue se dedicar a esse processo por falta de tempo. (Joinville)	Criar rotina semanal de atualizar informações no site.

(continua)

(continuação)

Quadro 9 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos dos setores de comunicação dos campi

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIA
Atualizar informações no site	Coordenador de Extensão e Relações Externas diz que atualiza como pode, pois, devido a diversas tarefas, essa sempre fica por último. (Xanxerê)	Criar rotina semanal de atualizar informações no site.
Atualizar mídias sociais	Falta de tempo para dedicar-se a esse processo. (Chapecó)	Criar rotina de atualizar as mídias sociais após cada nova notícia publicada.
Atualizar mídias sociais	O jornalista não consegue acompanhar o Twitter e Facebook com a mesma frequência por falta de tempo. Acaba priorizando o Facebook. (Florianópolis)	Repassar o processo para o setor de Relações Públicas do campus.

(continua)

(continuação)

Quadro 9 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos dos setores de comunicação dos campi

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIA
Divulgar calendário de eventos	A comissão vive "apagando incêndios". Isso porque não existe um setor responsável pela comunicação no campus, mas a comissão, que é formada por servidores de diferentes setores e que dividem seu tempo entre a comissão e as atribuições que possuem em seus setores. (São José)	Revogar a portaria que cria a Comissão de Comunicação e instituir um setor específico para comunicação organizacional do campus, com servidores dedicados a ela.
Divulgar cursos em locais estratégicos	Dificuldade de envolvimento de servidores de outros setores para a divulgação do ingresso. (São Miguel do Oeste)	Ter no campus setor específico para a comunicação organizacional com pelo menos um servidor dedicado a divulgar a campanha de ingresso.

(continua)

(continuação)

Quadro 9 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos dos setores de comunicação dos campi

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIA
Divulgar informações em vídeos	Se o software que roda os vídeos travar e o coordenador de Relações Externas não estiver presente no campus, não há quem resolva o problema. (Araranguá)	Capacitar outros servidores do campus para que possam resolver a situação.
Divulgar vagas de estágio	Não há uma definição clara no campus sobre quem deve fazer essa atividade. Acabou ficando com a Coordenadoria de Relações Externas, mas o coordenador acha que deveria ficar com setor de ensino. (Criciúma)	Repassar esse processo para o Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão.

(continua)

(continuação)

Quadro 9 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos dos setores de comunicação dos campi

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIA
Divulgar vagas de estágio	O coordenador de Relações Externas queria produzir um material informativo sobre o IFSC específico para empresas da região, com o objetivo de atrair mais estágios, mas ainda não teve tempo de produzi-lo. (Criciúma)	Repassar esse processo para o Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão.
Divulgar vagas de estágio	A divulgação do estágio, associada com a docência (o coordenador de Relações Externas é professor), reuniões e atividades de comunicação tornam difícil ter tempo para planejamento de ações. (Criciúma)	Repassar esse processo para o Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão.

(continua)

(continuação)

Quadro 9 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos dos setores de comunicação dos campi

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIA
Enviar releases para a imprensa	Alguns e-mails retornam, mas o coordenador de Relações Externas ainda não teve tempo para parar e descobrir por quê. (Araranguá)	Criar rotina semanal de averiguar os e-mails que retornaram e tirá-los do mailing.
Enviar releases para a imprensa	O coordenador de Relações Externas não consegue acompanhar se as notícias foram publicadas pela imprensa por falta de tempo. (Araranguá)	Criar editais regionais para contratação de serviço de clipagem para os campi.
Enviar releases para a imprensa	Falta de tempo para ligar para veículos de comunicação que não estão no mailing para pedir contatos para o cadastro de veículos. (Gaspar)	Criar rotina semanal de ligar para os veículos de comunicação para pedir os contatos e de buscar contatos de novos veículos.

(continua)

(continuação)

Quadro 9 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos dos setores de comunicação dos campi

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIA
Enviar releases para a imprensa	Falta de tempo para mapear veículos de comunicação da região que podem ainda não estar no cadastro. (Gaspar)	Criar rotina semanal de ligar para os veículos de comunicação para pedir os contatos e de buscar contatos de novos veículos.
Enviar releases para a imprensa	Para o jornalista regional de Jaraguá do Sul, a divisão de tarefas entre ele e o jornalista regional de Joinville no envio de releases para veículos da região não está bem clara. As cidades são próximas e alguns veículos são comuns às duas.	Definir para quais veículos cada jornalista deve enviar os releases, considerando a área de abrangência do campus.

(continua)

(continuação)

Quadro 9 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos dos setores de comunicação dos campi

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIA
Fotografar eventos	Nem sempre consegue executar esse processo, por causa de sua jornada de 5h diárias. Às vezes, precisa mudar seu turno de trabalho para conseguir fazê-lo. (Joinville)	Contratar mais um jornalista para o campus.
Interagir via mídias sociais	Há um volume grande de comentários e o coordenador de Relações Externas não tem tempo para responder a todo por causa de outras atividades que tem a fazer, inclusive docência (é professor). (Garopaba)	Criar setor específico para a comunicação organizacional, com servidor dedicado às atividades da área.

(continua)

(continuação)

Quadro 9 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos dos setores de comunicação dos campi

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIA
Organizar estrutura para eleições	O assessor de Eventos acha que o dono desse processo deveria ser a comissão eleitoral, ou algum setor ligado à parte de estrutura. (Florianópolis)	Repassar o processo para o setor de Infraestrutura do campus.
Organizar formaturas e/ou eventos de certificação	Processo trabalhoso e, junto com as tarefas que o membro da comissão que faz contato com os fornecedores tem em seu setor, resulta em levar trabalho para casa. (São José)	Criar setor específico para comunicação no campus, com servidores dedicados a organizar as formaturas e/ou eventos de certificação.
Organizar formaturas e/ou eventos de certificação	Dificuldade em fazer com que todos os servidores interajam nos eventos. Sempre sobra para poucos. (Xanxerê)	Estruturar setor de comunicação no campus, com servidores dedicados a organizar formaturas e/ou eventos de certificação.

(continua)

(continuação)

Quadro 9 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos dos setores de comunicação dos campi

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIA
Participar de reuniões externas	Oficialmente não foram desmembradas a extensão e a comunicação – o setor é Coordenadoria de Extensão e Relações Externas. Na prática não é possível realizar tarefas de campo com carga horária docente, afirma o coordenador, que é professor. (Canoinhas)	Criar setor específico para a comunicação organizacional no campus, com servidores dedicados a participar de reuniões externas.
Produzir informativo	Há constantes interrupções na sua elaboração por causa de outras atividades, e o trabalho acaba demorando. (Araranguá)	Estruturar setor específico para a comunicação organizacional no campus, com servidor dedicado a produzir o informativo.

(continua)

(continuação)

Quadro 9 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos dos setores de comunicação dos campi

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIA
Produzir informativo	Há planejamento sobre a produção do informativo, mas, com o acúmulo de atividades, a produção acaba ocorrendo poucos dias antes do prazo estipulado para sua publicação. (Florianópolis)	Priorizar o cumprimento do planejamento de produção do informativo, criando rotina diária de dedicação à produção.
Produzir informativo	Nem sempre há tempo para a revisão do informativo ser feita pelo diretor-geral e por um professor de língua portuguesa. (Gaspar)	Priorizar o cumprimento do planejamento de produção do informativo, criando rotina diária de dedicação à produção.
Produzir informativo	O envolvimento em outras atividades faz com que a produção do informativo seja interrompida diversas vezes, o que atrasa o processo. (Gaspar)	Priorizar o cumprimento do planejamento de produção do informativo, criando rotina diária de dedicação à produção.

(continua)

(continuação)

Quadro 9 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos dos setores de comunicação dos campi

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIA
Produzir informativo	Dificuldade em produzir o informativo por causa da falta de tempo, pois o membro da comissão responsável por ele tem muitas tarefas no seu setor. Acaba tendo que terminar o serviço em casa. (São José)	Revogar a portaria que cria a Comissão de Comunicação e instituir um setor específico para comunicação organizacional do campus, com servidores dedicados a ela.
Produzir informativo	O fato de o coordenador de Extensão e Relações Externas auxiliar o registro acadêmico em algumas atividades tira-lhe tempo para diagramar o boletim. (Xanxerê)	Criar setor específico para comunicação organizacional no campus, com servidores dedicados apenas a processos da área.

(continua)

(continuação)

Quadro 9 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos dos setores de comunicação dos campi

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIA
Produzir relatório de clipagem	O ideal seria fazer o relatório semanalmente, mas o volume de trabalho não permite. É feito semestralmente. (Gaspar)	Criar editais regionais para contratação de serviço de clipagem para os campi.
Publicar notícias	Dificuldade em postar as notícias em tempo hábil. (São Miguel do Oeste)	Criar rotina diária de publicar as notícias produzidas pelo campus ou pela Coordenadoria de Jornalismo.
Publicar notícias	O servidor às vezes manda o texto da notícia, mas que precisa ser reescrito, e falta tempo para se dedicar a isso. (São José)	Criar setor responsável pela comunicação organizacional no campus, com servidor dedicado a publicar notícias.

(continua)

(conclusão)

Quadro 9 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Especialização em processos dos setores de comunicação dos campi

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIA
Publicar notícias	Como a comissão não tem muito tempo disponível para executar os processos de comunicação, acaba, no caso das notícias, replicando muitas notícias produzidas pela Coordenadoria de Jornalismo. Poucas notícias no site são do campus. (São José)	Criar setor responsável pela comunicação organizacional no campus, com servidor dedicado a publicar notícias.
Publicar notícias	A comissão não tem condições de fazer cobertura de eventos, ou entrevistas para produzir as notícias, por falta de tempo. (São José)	Criar setor responsável pela comunicação organizacional no campus, com servidor dedicado a publicar notícias.

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

5.4.3 Diagnóstico da dimensão Hierarquia

a) Dircom

A Diretoria de Comunicação está no terceiro nível hierárquico dentro da Reitoria, abaixo do reitor e da Pró-reitoria de Extensão e Relações Externas. Dentro da diretoria, há mais formalmente mais três níveis hierárquicos. No primeiro, está o diretor. No segundo, a Coordenadoria de Eventos, a Rádio e TV IFSC e o Departamento de Marketing e Jornalismo, todos diretamente ligados ao diretor. No terceiro escalão, há as coordenadorias de Jornalismo e de Programação Visual, subordinadas ao departamento.

Na prática, a situação é um pouco diferente. Desde março de 2014, o chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo acumula também a supervisão da Rádio e TV IFSC, embora isso ainda não tenha sido formalizado. Essa situação ocorreu depois da saída do setor do servidor que fora designado responsável pela implantação da Rádio e TV (IFSC, 2013e), oficializada em 18 de março de 2014 (IFSC, 2014l). Além de coordenar o setor, o chefe do departamento também realiza tarefas como operar câmera, dirigir veículos para transporte da equipe e, mais recentemente, passou a viabilizar transmissões de eventos ao vivo em vídeo.

O chefe do departamento passou inclusive a trabalhar no prédio onde funciona a Rádio e TV IFSC, no Centro de Florianópolis (a Reitoria, onde fica a Dircom, está localizada no bairro Coqueiros, região continental da capital catarinense). Desde então, ocorreu, informalmente, a eliminação de um nível hierárquico dentro da Dircom. As coordenadorias de Jornalismo e de Programação Visual passaram a se reportar e ser supervisionadas diretamente pelo diretor de Comunicação Institucional.

Três dos problemas categorizados na dimensão Hierarquia nos processos da Dircom dizem respeito à

insatisfação das equipes das coordenadorias de Jornalismo e de Programação Visual com a maneira como algumas entradas de processos chegam a esses setores.

Tanto no processo Publicar Notícias, como nos processos Produzir Material Gráfico Digital e Produzir Material Gráfico Impresso, os entrevistados reclamaram de entradas que ocorrem via diretor de Comunicação Institucional, a pedido de outros setores da organização. Os entrevistados das duas coordenadorias veem nessa ação uma tentativa de forçar ou acelerar a aceitação do pedido por causa da posição de subordinação deles em relação ao diretor.

A eliminação, na prática, de um nível hierárquico na Dircom aparece no processo Produzir Relatório de Gestão. O diretor de Comunicação Institucional solicita informações diretamente às coordenadorias de Jornalismo e de Programação Visual, pois isso agiliza o processo. Outro problema apontado foi o de falta de ciência dos pró-reitores em alguns pedidos de organização de eventos que chegam à Coordenadoria de Eventos via assessores ou coordenadores vinculados a pró-reitorias.

O Quadro 10 mostra os problemas categorizados na dimensão Hierarquia nos processos da Dircom e as propostas para sua solução.

Quadro 10 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Hierarquia em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Organizar eventos	Nem sempre a demanda para o evento chega com ciência do pró-reitor ao qual o setor está subordinado.	Rejeitar o pedido e informar que deve ser feito com a ciência do pró-reitor.

(continua)

(continuação)

Quadro 10 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Hierarquia em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Produzir relatório de gestão	O diretor de Comunicação afirma que deveria demandar os relatórios das coordenadorias de Jornalismo e de Programação Visual ao chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo, superior delas na hierarquia, mas, se fizer isso, a resposta demora mais. Crê que isso é uma falha de gestão. “Fugir” da hierarquia foi uma saída encontrada, e o diretor demanda os relatórios diretamente às coordenadorias.	Eliminar o Departamento de Marketing e Jornalismo e ligar as coordenadorias hoje subordinadas a ele diretamente ao diretor de Comunicação.

(continua)

(continuação)

Quadro 10 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Hierarquia em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Produzir material gráfico digital	Algumas entradas via diretor de Comunicação Institucional ganham status de prioridade, mas não deveriam, na visão da Coordenadoria de Programação Visual.	Definir critérios para que pedidos sejam considerados prioritários.
Produzir material gráfico impresso	Algumas entradas via diretor de Comunicação Institucional ganham status de prioridade, mas não deveriam, na visão da Coordenadoria de Programação Visual.	Definir critérios para que pedidos sejam considerados prioritários.

(continua)

(conclusão)

Quadro 10 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Hierarquia em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Publicar notícias	A sugestão de pauta chega às vezes pelos superiores da Coordenadoria de Jornalismo. A equipe vê nisso uma tentativa de quem sugere a pauta de usar a hierarquia da organização para garantir que sua sugestão seja acatada.	Definir procedimentos para recebimento de sugestão de pauta.

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

b) Setores de comunicação dos campi

Assim como não há uma padronização de estruturas para a área de comunicação, também não há padrões de subordinação dos setores de comunicação a outros nos campi, como se observa no Quadro 11.

Os setores de comunicação dos campi podem ser vinculados tanto à Diretoria Geral, como ao Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão, dependendo do campus. Entre os jornalistas regionais, somente um não é subordinado à Diretoria Geral: o de Lages, que tem como seu superior hierárquico o coordenador de Relações Externas.

Quadro 11 - Superiores hierárquicos dos setores de comunicação dos campi

CAMPUS	SETOR	SUPERIOR
Araranguá	Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão
Caçador	Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Diretoria Geral
Canoinhas	Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão
Chapecó	Coordenadoria de Relações Externas	Diretoria Geral
Criciúma	Coordenadoria de Relações Externas	Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão
	Jornalista regional	Diretoria Geral
Florianópolis	Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	Diretoria Geral
	Assessoria de Eventos	
	Assessoria de Relações Externas	
Florianópolis-Continentes	Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão
Garopaba	Coordenadoria de Relações Externas	Diretoria Geral

(continua)

(continuação)

Quadro 11 - Superiores hierárquicos dos setores de comunicação dos campi

CAMPUS	SETOR	SUPERIOR
Gaspar	Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Diretoria Geral
Geraldo Werninghaus	Coordenadoria de Relações Externas	Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão
Itajaí	Setor de Relações Externas, Comunicação e Estágio	Diretoria Geral
Jaraguá do Sul	Coordenadoria de Apoio às Relações Externas	Diretoria Geral
	Jornalista regional	
Joinville	Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Diretoria Geral
	Jornalista regional	
Lages	Coordenadoria de Relações Externas	Diretoria Geral
	Jornalista regional	Coordenadoria de Relações Externas
Palhoça Bilíngue	Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão
São Carlos	Coordenadoria de Relações Externas	Diretoria Geral

(continua)

(conclusão)

Quadro 11 - Superiores hierárquicos dos setores de comunicação dos campi

CAMPUS	SETOR	SUPERIOR
São José	Comissão de Comunicação	Diretoria Geral
São Miguel do Oeste	Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Diretoria Geral
Urupema	Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Diretoria Geral
Xanxerê	Coordenadoria de Relações Externas	Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão

Fontes: IFSC (2014n) e DADOS PRIMÁRIOS (2014)

A Política de Comunicação sugere que as unidades organizacionais de comunicação (UOCs) a serem criadas nos campi sejam vinculadas diretamente à Diretoria Geral, mas isso ainda não ocorre atualmente. No entanto, os entrevistados não apontaram problemas categorizados na dimensão Hierarquia nos processos dos campi.

5.4.4 Diagnóstico da dimensão Centralização

A Diretoria de Comunicação tem funções de supervisão e normatização da comunicação organizacional do IFSC que lhe são conferidas pelo Regimento Geral e pela Política de Comunicação da organização. Por isso, o setor centraliza algumas das principais decisões da área dentro do IFSC.

Dentre as principais decisões que cabem à diretoria, estão as listadas no Quadro 12.

Quadro 12 - Principais decisões que cabem à Diretoria de Comunicação

DECISÃO	QUEM DECIDE
Avaliar criação de canais de relacionamento em todo o IFSC (inclusive campi)	Diretor de Comunicação Institucional, Coordenadoria de Eventos, Coordenadoria de Jornalismo e Coordenadoria de Programação Visual
Definir itens para o edital de contratação de serviços para eventos.	Coordenadoria de Eventos
Definir manuais de comunicação que serão elaborados	Todos os setores da Dircom
Definir quais e-mails serão enviados para as listas todos@ifsc.edu.br e todos.reitoria@ifsc.edu.br	Diretor de Comunicação Institucional, Coordenadoria de Eventos e Coordenadoria de Jornalismo
Definir quantidade de veículos que serão monitorados pela empresa contratada para serviço de clipagem	Coordenadoria de Jornalismo
Elaborar normas para a comunicação organizacional	Diretoria de Comunicação
Enviar releases para a imprensa de abrangência estadual	Coordenadoria de Jornalismo

(continua)

(conclusão)

Quadro 12 - Principais decisões que cabem à Diretoria de Comunicação

DECISÃO	QUEM DECIDE
Escolher pautas que serão publicadas como notícias nos canais de relacionamentos sistêmicos ¹¹	Coordenadoria de Jornalismo
Escolher pautas que serão veiculadas como reportagens em vídeo	Rádio e TV IFSC
Escolher vídeos institucionais que poderão ser produzidos	Rádio e TV IFSC
Especificar itens para o edital de contratação de serviços de impressão de material gráfico	Coordenadoria de Programação Visual
Especificar itens para o edital de contratação de serviços para eventos.	Coordenadoria de Eventos

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

Já os setores de comunicação dos campi têm autonomia para desempenhar a maioria das atividades de comunicação dentro do âmbito do seu campus. Podem, por exemplo, produzir e publicar notícias, organizar eventos ou planejar ações de divulgação de seus cursos sem precisar de autorização da Dircom. A diretoria, porém, fiscaliza o cumprimento de padrões e acordos definidos por ela ou pelos documentos e normas institucionais – principalmente a Política de Comunicação e os manuais, embora esses ainda sejam recentes.

¹¹ Que abrangem todo o IFSC, como o site institucional.

Os setores de comunicação dos campi têm, ainda, poder de decisão em alguns processos cujos donos são unidades da Dircom. Dentre os principais, destacam-se os listados no Quadro 13.

Quadro 13 - Principais decisões que os setores de comunicação dos campi tomam em processos da Diretoria de Comunicação

DECISÃO	PROCESSO
Aprovar material produzido pela Coordenadoria de Programação Visual para uso do setor de comunicação do campus	Produzir material gráfico digital
Aprovar material produzido pela Coordenadoria de Programação Visual para uso do setor de comunicação do campus	Produzir material gráfico impresso
Aprovar proposta de veiculação de campanha publicitária, em conjunto com a Diretoria Geral do campus	Veicular campanha publicitária
Definir eventos do campus que serão divulgados	Divulgar calendário de eventos
Escolher veículos que serão monitorados pela empresa contratada para serviços de clipagem	Fornecer informações para edital de clipagem
Seguir ou não as propostas enviadas pela Coordenadoria de Eventos	Propor ações de divulgação do ingresso

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

Foram classificados problemas relativos à Centralização nos processos da Diretoria de Comunicação em dois processos cujo dono é a Coordenadoria de Eventos.

No processo Fornecer Informações para Edital de Eventos, três campi reclamaram de dificuldades que a centralização da definição e especificação de itens na

Coordenadoria de Eventos traz para a contratação de serviços para eventos nos campi. Alguns itens são especificados sem levar em conta necessidades locais, ou mesmo não são especificados sob a justificativa de que não são necessários aos campi, segundo os entrevistados.

Já no processo Veicular Campanha Publicitária, as decisões que cabiam aos campi – aprovar a proposta de veiculação - demoraram a ser tomadas porque dependiam da concordância de outros setores do campus (casos de Lages e Jaraguá do Sul) ou de outros campi da mesma região (caso de Florianópolis-Continente).

A lista de problemas categorizados na dimensão estrutural Centralização nos processos da Dircom estão listados no Quadro 14, assim como as propostas de soluções.

Quadro 14 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural
Centralização em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
<p>Fornecer informações para edital de eventos</p>	<p>Como não há consulta aos campi, algumas especificidades dos campi e dos eventos que eles realizam não são observadas na especificação dos itens, segundo assessor de Eventos do Campus Florianópolis, ou os processos de licitação para eventos muitas vezes não levam em conta as realidades regionais no que diz respeito a espaços, alimentação e valores, de acordo com o Coordenador de Relações Externas do Campus São Carlos.</p>	<p>Envolver os campi na construção do edital de contratação de serviços para eventos, com representantes dos campi por região geográfica.</p>

(continua)

(continuação)

Quadro 14 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural
Centralização em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Fornecer informações para edital de eventos	Se houvesse consulta aos campi, alguns setores de áreas fora da comunicação poderiam incluir itens que necessitam e que poderiam ser contratados via edital de eventos, segundo o assessor de Eventos do Campus Florianópolis	Envolver os campi na construção do edital de contratação de serviços para eventos, com representantes dos campi por região geográfica.
Fornecer informações para edital de eventos	O campus precisava alugar uma tenda para um evento, mas esse item não constava no edital. Quando pediu para incluir, foi informado de que não poderia por causa do clima da região, o que não faz sentido, segundo coordenador de Relações Externas do Campus Gaspar.	Envolver os campi na construção do edital de contratação de serviços para eventos, com representantes dos campi por região geográfica.

(continua)

(conclusão)

Quadro 14 - Lista de problemas relativos à dimensão estrutural Centralização em processos da Dircom

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Veicular campanha publicitária	O coordenador da Cere do Campus Florianópolis-Continente afirma que o campus demorou a responder a proposta de veiculação, pois dependia da concordância dos outros campi da região para fazer algumas veiculações.	Definir com mais antecedência as veiculação da campanha publicitária na Grande Florianópolis e dar autonomia para que setores de comunicação dos campi decidam, sem precisar passar pelas diretorias gerais.
Veicular campanha publicitária	O coordenador da Cere do Campus Jaraguá do Sul e o coordenador da CRE do Campus Lages afirmam que o pedido veio com pouco prazo para que pudessem fazer contraproposta, já que ela depende da concordância de outros setores dos campi.	Enviar proposta da agência de publicidade com mais antecedência e dar autonomia para que setores de comunicação dos campi decidam, sem precisar passar pelas diretorias gerais.

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

Nos processos dos campi, foram apontados também problemas classificados na dimensão Centralização. Três deles têm origem na relação entre campus e Reitoria. A centralização das decisões sobre o edital de eventos na Dircom atrapalha a realização de eventos de divulgação dos cursos no Campus Gaspar e de formaturas e/ou eventos de certificação no Campus São Carlos, de acordo com os entrevistados.

No Campus Chapecó, as atualizações nas mídias sociais e a publicação de notícias nos canais de relacionamento do campus dependem de aprovação da Diretoria Geral, o que torna os processos mais lentos.

O Quadro 15 traz a lista de problemas categorizados na dimensão Centralização nos processos dos setores de comunicação dos campi e as propostas para sua melhoria.

Quadro 15 - Problemas categorizados na dimensão Centralização nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIA
Atualizar mídias sociais	Necessidade de aprovação do conteúdo pela direção, o que atrasa o processo. (Chapecó)	Dar autonomia ao setor de comunicação para que atualize as mídias sociais sem necessidade de aprovação do conteúdo pela Diretoria Geral, exceto em casos de comunicados oficiais.

(continua)

(continuação)

Quadro 15 - Problemas categorizados na dimensão Centralização nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIA
Organizar eventos de divulgação dos cursos	Precisa uma tenda na estrutura montada para divulgação, mas esse é item não consta no edital de eventos. O coordenador da Cere pediu a inclusão do item no edital, mas diz que não foi atendido. (Gaspar)	Envolver os campi na construção do edital de contratação de serviços para eventos, com representantes dos campi por região geográfica.
Organizar formaturas e/ou eventos de certificação	Os processos de licitação para eventos às vezes não levam em conta as realidades regionais no que diz respeito a espaços, alimentação e valores. (São Carlos)	Envolver os campi na construção do edital de contratação de serviços para eventos, com representantes dos campi por região geográfica.

(continua)

(conclusão)

Quadro 15 - Problemas categorizados na dimensão Centralização nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMA (CAMPUS)	MELHORIA
Publicar notícias	Necessidade de provação do conteúdo pela direção, o que atrasa o processo. (Chapecó)	Dar autonomia ao setor de comunicação do campus para que publique notícias sem necessidade de aprovação do conteúdo pela Diretoria Geral.

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

5.4.5 Diagnóstico da dimensão Profissionalismo

As exigências de formação e capacitação dos ocupantes de cargos do quadro ativo permanente do IFSC são definidas na Lei 11.091/2005 e nos editais de lançamento dos concursos públicos. A partir da análise do Anexo II da lei, que traz a distribuição dos cargos da carreira dos técnicos administrativos em educação e os requisitos para ingresso, lista-se, no Quadro 16, os cargos identificados como ligados à área de comunicação que os institutos federais podem contratar e o que a norma exige em termos de escolaridade e outras exigências para ingresso nesses cargos.

Dentre os cargos listados, há aqueles ligados à produção de rádio e televisão, áreas em que o IFSC atuar ou pretende atuar.

Quadro 16 - Cargos típicos de comunicação organizacional existentes na Lei 11.091/2005 e exigências para ingresso

CARGO	EXIGÊNCIAS
Assistente de câmera	Ensino fundamental completo e experiência de seis meses
Assistente de direção e produção	Ensino médio completo e experiência de 12 meses
Assistente de estúdio	Ensino fundamental incompleto
Assistente de montagem	Ensino fundamental completo e experiência de seis meses
Assistente de som	Ensino fundamental completo e experiência de seis meses
Auxiliar de cenografia	Ensino fundamental completo e experiência de seis meses
Auxiliar de figurino	Ensino fundamental completo e experiência de seis meses
Cenotécnico	Ensino médio completo e experiência de seis meses
Contrarregra	Ensino médio completo e experiência de seis meses
Diagramador	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio completo mais curso de editoração eletrônica
Diretor de fotografia	Curso Superior em Comunicação Social
Diretor de iluminação	Curso Superior em Comunicação Social ou Artes Cênicas
Diretor de imagem	Curso Superior em Comunicação Social
Diretor de produção	Curso Superior em Comunicação Social, Artes Plásticas ou Artes Cênicas com habilitação na área

(continua)

(continuação)

Quadro 16 - Cargos típicos de comunicação organizacional existentes na Lei 11.091/2005 e exigências para ingresso

CARGO	EXIGÊNCIAS
Diretor de programa	Curso Superior em Comunicação Social
Diretor de som	Curso Superior em Comunicação Social
Discotecário	Ensino fundamental completo e experiência de 12 meses
Editor de imagem	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio completo mais curso técnico; em ambos os casos, com experiência de 12 meses
Editor de publicações	Curso Superior em Comunicação Social, Jornalismo ou Letras
Fotógrafo	Ensino fundamental completo e experiência de 12 meses
Jornalista	Curso Superior em Jornalismo ou Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo
Locutor	Ensino médio completo e experiência de seis meses
Montador cinematográfico	Ensino médio completo e experiência de 12 meses
Operador de câmera de cinema e TV	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio completo; em ambos os casos, com experiência de seis meses
Programador de rádio e televisão	Ensino médio completo e experiência de 24 meses

(continua)

(conclusão)

Quadro 16 - Cargos típicos de comunicação organizacional existentes na Lei 11.091/2005 e exigências para ingresso

CARGO	EXIGÊNCIAS
Programador de rádio e televisão	Ensino médio completo e experiência de 24 meses
Programador visual	Curso Superior em Comunicação Visual ou Comunicação Social com Habilitação em Publicidade ou Desenho Industrial com habilitação em Programação Visual
Publicitário	Curso Superior em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda
Relações-públicas	Curso Superior em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas
Revisor de Texto	Curso Superior em Comunicação Social ou Letras
Roteirista	Curso Superior em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo ou Cinema ou Publicidade e Propaganda ou Letras
Técnico em artes gráficas	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio completo mais curso técnico
Técnico em audiovisual	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio completo mais curso técnico; em ambos os casos, com experiência de 12 meses

Fonte: BRASIL (2005)

Dentre os cargos citados no quadro 18, três exigem formação em profissão regulamentada em lei: jornalista

(Decreto-lei 972/69 e Decreto 83.284/79), publicitário (Lei 4.680/1965 e Decreto 57.690/66) e relações-públicas (Lei 5.377/67, Decreto 63.283/68 e Decreto-Lei 680/69).

As leis e decretos que regulamentam as profissões estabelecem quais são as atribuições de cada profissional. Essas atribuições estão listadas no Quadro 17.

Quadro 17 - Atribuições definidas por leis e decretos para as profissões de jornalista, publicitário e relações-públicas

PROFISSÃO	ATRIBUIÇÕES
Jornalista	a) redação, condensação, titulação, interpretação, correção ou coordenação de matéria a ser divulgada, contenha ou não comentário; b) comentário ou crônica, pelo rádio ou pela televisão; c) entrevista, inquérito ou reportagem, escrita ou falada; d) planejamento, organização, direção e eventual execução de serviços técnicos de jornalismo, como os de arquivo, ilustração ou distribuição gráfica de matéria a ser divulgada; e) planejamento, organização e administração técnica dos serviços de que trata a alínea " a "; f) ensino de técnicas de jornalismo; g) coleta de notícias ou informações e seu preparo para divulgação; h) revisão de originais de matéria jornalística, com vistas à correção redacional e a adequação da linguagem;

(continua)

(continuação)

Quadro 17 - Atribuições definidas por leis e decretos para as profissões de jornalista, publicitário e relações-públicas

PROFISSÃO	ATRIBUIÇÕES
Jornalista	i) organização e conservação de arquivo jornalístico, e pesquisa dos respectivos dados para a elaboração de notícias; j) execução da distribuição gráfica de texto, fotografia ou ilustração de caráter jornalístico, para fins de divulgação; l) execução de desenhos artísticos ou técnicos de caráter jornalístico.
Publicitário / agenciador de propaganda	Funções artísticas e técnicas através das quais se estuda, concebe-se, executa-se e distribui-se propaganda. Consideram-se atividades artísticas as que se relacionam com trabalhos gráficos, plásticos e outros, também de expressão estética, destinados a exaltar e difundir pela imagem, pela palavra ou pelo som, as qualidades e conveniências de uso ou de consumo das mercadorias, produtos e serviços a que visa a propaganda. São atividades técnicas as que promovem a combinação harmoniosa dos conhecimentos científicos com os artísticos, tendo em vista dar à mensagem publicitária o máximo de rendimento e impacto.

(continua)

(conclusão)

Quadro 17 - Atribuições definidas por leis e decretos para as profissões de jornalista, publicitário e relações-públicas

PROFISSÃO	ATRIBUIÇÕES
Relações-públicas	a) orientação de dirigentes de instituições públicas ou privadas na formulação de políticas de Relações Públicas; b) promoção de maior integração da instituição na comunidade; c) informação e orientação da opinião sobre objetivos elevados de uma instituição; d) assessoramento na solução de problemas institucionais que influam na posição da entidade perante a opinião pública; e) planejamento e execução de campanhas de opinião pública; f) consultoria externa de Relações Públicas junto a dirigentes de instituições; g) ensino de disciplinas específicas ou de técnicas de Relações Públicas, oficialmente estabelecido.

Fontes: BRASIL (1965), BRASIL (1966), BRASIL (1967), BRASIL (1968), BRASIL (1969), BRASIL (1969b) e BRASIL (1979)

Na carreira dos técnicos em administrativos em educação, os cargos de nível E são os que exigem formação de nível superior, enquanto os de nível D exigem formação em nível médio ou técnico. Já os cargos de nível C têm como exigência, em geral, escolaridade até o ensino fundamental ou médio. Há servidores de cargos de nível C (somente nos campi), D e E atuando na área de comunicação do IFSC.

Os servidores do IFSC são incentivados a ampliar sua formação acadêmica e sua capacitação por meio de cursos. Ao aumentarem a formação acadêmica, eles recebem aumento em

sua remuneração, por mecanismos chamados incentivo à qualificação (para técnicos administrativos) ou retribuição por titulação (para professores).

O aumento ocorre também quando os técnicos administrativos atingem determinada carga horária em cursos de capacitação. Ao completarem a quantidade de horas necessária, que varia conforme o nível do cargo ocupado, os servidores progredem funcionalmente e melhoram sua remuneração.

Além de seus cargos permanentes, os servidores do IFSC também podem ocupar cargos e funções temporários, recebendo gratificações por isso. Existem os cargos de direção (CDs) – os quais quem recebe são reitor, pró-reitores, diretores, chefes de Departamento e alguns assessores da Reitoria -, e as funções gratificadas (FGs), de valor menor, ocupadas pelos coordenadores de áreas.

Em ambos os casos, não existe um pré-requisito de formação ou capacitação para ocupar esses cargos, que são de livre nomeação pela gestão, na Reitoria, e eleitos ou de livre nomeação pela gestão, no caso dos campi.

a) Dircom

Dos 14 servidores do quadro efetivo que trabalham na Diretoria de Comunicação, 11 ocupam cargos que exigem formação em nível superior (graduação). Outros três, os assistentes em administração, estão em cargos cuja exigência em concurso público era formação no ensino médio. Apesar disso, todos os servidores da diretoria possuem, no mínimo, graduação.

A maioria dos servidores (12), na verdade, possui formação em nível de pós-graduação, embora isso não seja exigido para ocupar os cargos. Esses dados mostram que a Dircom possui uma equipe com um nível elevado de capacitação. Embora nem todos tenham formação em áreas ligadas à comunicação social, essas são predominantes, principalmente as áreas de jornalismo e de design.

As áreas nas quais os servidores da Dircom possuem formação em graduação são quase todas ligadas à Comunicação Social. A área de jornalismo é a mais frequente (sete servidores), com destaque também para áreas ligadas ao design (Design; Design Gráfico; Design de Produto; Desenho Industrial). A Tabela 04 mostra a quantidade de servidores por área de formação na graduação. O somatório é maior que o total de servidores do quadro efetivo (14) porque quatro deles possuem mais de uma graduação ou duas habilitações dentro da mesma graduação.

Tabela 4 - Áreas de formação dos servidores da Diretoria de Comunicação no nível graduação

ÁREA	SERVIDORES
Comunicação Social – Jornalismo	7
Desenho Industrial – Programação Visual	2
Administração	1
Comunicação Social – Relações Públicas	1
Desenho Industrial – Projeto de Produto	1
Design	1
Design – Design Gráfico	1
Design de Produto	1
Letras	1
Pedagogia	1

Fonte: IFSC (2014n)

Os problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos da Dircom estão listados no Quadro 18. A falta de formação acadêmica em algumas áreas é destacada por servidores da Dircom que executam processos ou atividades para as quais não se sentem capacitados.

O conhecimento sobre publicidade e propaganda necessário para alguns processos é apontado pela Coordenadoria de Eventos (Enviar Mensagens de Datas Comemorativas; Veicular Campanhas Publicitárias) e pela Rádio e TV IFSC

(Produzir Vídeos Institucionais). O IFSC, no entanto, não possui nenhum servidor ocupando cargo de publicitário – há, nos campi, servidores com formação na área, mas que ocupam outros cargos permanentes.

A Rádio e TV IFSC também sente falta de um servidor que tenha capacitação para atuar como cinegrafista. O trabalho, de acordo com o jornalista entrevistado, é feito por um bolsista contratado para edição de imagens, que demonstra pouca habilidade na gravação de imagens para reportagens e vídeos institucionais. A falta desse profissional impacta principalmente o processo Produzir Vídeos Institucionais. Outra capacitação apontada como necessárias pelos servidores da Dircom é em fotografia.

Quadro 18 - Problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos da Dircom e propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Enviar mensagens de datas comemorativas	O coordenador de Eventos vê a tarefa de escrever textos para essas mensagens como típica de publicidade, não de relações públicas (sua formação), considerando que não tem capacitação para a tarefa.	Contratar servidor para ocupar o cargo de publicitário na Dircom e repassar para ele esse processo.

(continua)

(continuação)

Quadro 18 - Problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos da Dircom e propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Fotografar eventos	Embora tenham disciplina de fotografia na graduação, os jornalistas não são profundos conhecedores das técnicas de fotografia, o que limita a qualidade da captação de imagens, de acordo com o coordenador de Jornalismo.	Capacitar jornalistas em fotografia.
Produzir reportagens em vídeo	O jornalista da Rádio e TV considera de pouca qualidade as imagens captadas pelo editor de imagens quando ele faz o trabalho de cinegrafista. O editor de imagens não tem formação, nem experiência como cinegrafista.	Contratar servidor para ocupar o cargo de operador de câmera de cinema e TV ou de técnico em audiovisual na Dircom e repassar a ele a função de captar imagens.

(continua)

(continuação)

Quadro 18 - Problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos da Dircom e propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Produzir reportagens em vídeo	Quando não há cinegrafista, um dos jornalistas da TV (servidor ocupante de cargo efetivo) e o chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo tentam operar câmera, mas não têm conhecimento e erram em demasia.	Contratar servidor para ocupar o cargo de operador de câmera de cinema e TV ou de técnico em audiovisual na Dircom e repassar a ele a função de captar imagens.
Produzir vídeos institucionais	Quando não há cinegrafista, um dos jornalistas da TV (servidor ocupante de cargo efetivo) e o chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo tentam operar câmera, mas não têm conhecimento e erram em demasia.	Contratar servidor para ocupar o cargo de operador de câmera de cinema e TV ou de técnico em audiovisual na Dircom e repassar a ele a função de captar imagens.

(continua)

(continuação)

Quadro 18 - Problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos da Dircom e propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Produzir vídeos institucionais	A produção do vídeo institucional é feita a partir do que o jornalista servidor chama de “processo jornalístico”, porque é a capacitação que ele tem. No entanto, crê que os vídeos deveriam ter linguagem mais publicitária.	Contratar servidor para ocupar o cargo de publicitário na Dircom e envolvê-lo na produção de vídeos institucionais.
Produzir vídeos institucionais	O jornalista da Rádio e TV considera de pouca qualidade as imagens captadas pelo editor de imagens quando ele faz o trabalho de cinegrafista. O editor de imagens não tem formação, nem experiência como cinegrafista.	Contratar servidor para ocupar o cargo de operador de câmera de cinema e TV ou de técnico em audiovisual na Dircom e repassar a ele a função de captar imagens.

(continuação)

(continuação)

Quadro 18 - Problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos da Dircom e propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Produzir vídeos institucionais	Para produção dos vídeos institucionais, uma alternativa encontrada foi contratar cinegrafista por meio do edital de serviços para eventos, que tem, entre seus itens, cinegrafista. O jornalista servidor da Rádio e TV afirma, no entanto, que essa solução não atende às necessidades de produção de vídeos institucionais. Os cinegrafistas contratados são acostumados a captar imagens de eventos, não a trabalhar numa reportagem telejornalística ou na produção de um vídeo institucional.	Contratar servidor para ocupar o cargo de operador de câmera de cinema e TV ou de técnico em audiovisual na Dircom e repassar a ele a função de captar imagens.

(continua)

(continuação)

Quadro 18 - Problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos da Dircom e propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Projetar pintura de prédios	Chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo executa o processo, mas não se sente plenamente capacitado para isso. Sua formação é em design, mas ele crê que um arquiteto poderia desempenhar melhor esse trabalho.	Repassar o processo para o Departamento de Obras e Engenharia.
Propor ações de divulgação do ingresso	Não ter alguém específico para executar essas ações nos campi. Jornalista regional também não resolve, porque não atua com ações como visitar escolas ou promover eventos de divulgação dos cursos – tem atuação restrita às suas competências profissionais.	Contratar relações-públicas para os campi e repassar para eles a função de executar ações de divulgação do ingresso.

(continua)

(conclusão)

Quadro 18 - Problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos da Dircom e propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Revisar cerimonial	Todos os cerimoniais deveriam passar por revisão da Coordenadoria de Eventos, pois o pessoal que trabalha com elaboração de cerimonial nos campi não tem especialização na área.	Contratar relações-públicas para os campi e repassar para eles a função de elaborar os cerimoniais de eventos.

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

b) Setores de comunicação dos campi

Trabalham nos setores de comunicação nos campi servidores contratados por meio de concurso público para cargos ligados à área de comunicação (jornalista e relações-públicas), outros que estão em cargos cuja exigência de formação é de nível fundamental e médio e professores que recebem funções gratificadas (FGs) como coordenadores de áreas (Relações Externas ou Extensão e Relações Externas).

A forma de provimento dos cargos de coordenador de Extensão e Relações Externas nos campi é definida pelo Regimento Geral do IFSC. Seus ocupantes são eleitos pelos outros servidores do campus, em processos de votação realizados a cada dois anos (período que dura o mandato dos coordenadores). O único requisito para ocupar um cargo de coordenação nos campi – como das Ceres ou CREs – é, portanto, ter sido eleito pelos servidores do campus.

Diferentemente da Dircom, nos setores dos campi há servidores que ainda não possuem formação em nível de graduação. São seis pessoas, ou 15% do total. A maioria (60%) dos servidores que atuam nos setores de comunicação dos campi (24 pessoas) fizeram algum curso de pós-graduação. O maior grupo (12) está entre aqueles que foram até o mestrado – destes, nove são professores. Apenas um servidor, também professor, concluiu doutorado.

No nível de graduação, aparecem servidores com formação em áreas ligadas à comunicação social, com destaque para o Jornalismo (sete pessoas), repetindo o que ocorre na Dircom. Há também servidores com graduação em áreas diversas, como engenharias, letras e ciências sociais.

A Tabela 05 mostra as áreas nas quais os servidores dos setores de comunicação dos campi possuem graduação.

Tabela 5 - Áreas de formação dos servidores dos setores de comunicação dos campi no nível graduação

ÁREA	SERVIDORES
Comunicação Social - Jornalismo	7
Comunicação Social – Publicidade e Propaganda	3
Educação Física	3
Administração	2
Ciências Sociais	2
Design – Design Gráfico	2
Letras	2
Comunicação Social – Relações Públicas	1
Educação Artística	1
Engenharia da Computação	1
Engenharia de Produção Mecânica	1

(continua)

(conclusão)

Tabela 5 - Áreas de formação dos servidores dos setores de comunicação dos campi no nível graduação

ÁREA	SERVIDORES
Gestão Ambiental	1
Gestão em Tecnologia da Informação	1
História	1
Marketing	1
Marketing e Propaganda	1
Matemática	1
Moda	1
Nutrição	1
Pedagogia	1
Processos Gerenciais – Administração	1

Fonte: IFSC (2014n)

Dentre as dificuldades apontadas pelos setores de comunicação dos campi categorizadas na dimensão Profissionalismo, destacam-se aquelas relacionadas à falta de formação acadêmica e falta de capacitação específica para executar algumas tarefas e atividades ligadas à área de Jornalismo.

Os servidores apontam dificuldade para produzir notícias (seleção das pautas e redação jornalística), tirar fotografias e diagramar informativos, por exemplo. Outras carências que os servidores levantaram dizem respeito ao desconhecimento sobre funcionalidades de softwares e redes sociais usados para construir os informativos dos campi e divulgar informações.

O Quadro 19 traz os problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos dos setores de comunicação dos campi, junto com as propostas para sua solução.

Quadro 19 - Problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos dos setores de comunicação dos campi propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Atualizar informações no site	O coordenador de Relações Externas considera a plataforma complicada para quem não tem capacitação em comunicação e experiência em blogs. (Criciúma)	Criar setor de comunicação no campus, com servidor capacitado para atualizar as informações no site.
Atualizar mídias sociais	O Facebook tem algumas configurações que o coordenador de Relações Externas não sabe como alterar. Por exemplo, não consegue compartilhar publicações de algumas páginas. (Araranguá)	Criar setor de comunicação no campus, com servidor capacitado para atualizar as mídias sociais.

(continua)

(continuação)

Quadro 19 - Problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos dos setores de comunicação dos campi propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Atualizar mídias sociais	Por não ser jornalista, o coordenador de Relações Externas tem dificuldade na elaboração de notícias que vão ser usadas para atualizar as mídias sociais. (Chapecó)	Contratar jornalista para o campus.
Enviar releases para a imprensa	As fotos de que a coordenadoria dispõe são de baixa qualidade para enviar à imprensa, pois são tiradas por pessoas que não são profissionais em fotografia. (Garopaba)	Capacitar servidor do setor de comunicação do campus para tirar fotografias profissionais.

(continua)

(continuação)

Quadro 19 - Problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos dos setores de comunicação dos campi propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Enviar releases para a imprensa	Por não ser jornalista, o coordenador de Extensão e Relações Externas tem dificuldade em classificar as notícias e selecionar o melhor veículo para enviar. (Urupema)	Repassar os processos de produzir notícias no campus e enviar releases para a imprensa para jornalista regional lotado no Campus Lages.
Fotografar eventos	O coordenador de Relações Externas não conhece todas as funcionalidades do software usado para edição de imagens. (Araranguá)	Capacitar servidor do setor de comunicação do campus para o uso de software de edição de imagem.

(continua)

(continuação)

Quadro 19 - Problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos dos setores de comunicação dos campi propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Produzir informativo	O coordenador de Relações Externas acredita que um jornalista faria melhor o informativo, com mais qualidade nas atividades de diagramar e de escrever texto. (Araranguá)	Contratar jornalista para o campus e repassar para ele o processo de produzir o informativo.
Produzir informativo	O coordenador de Relações Externas não se considera tão criativo e capacitado para a atividade de diagramar o informativo. Essa competência não faz parte de sua área de formação e não conhece bem os recursos que poderia usar. (Garopaba)	Repassar a diagramação do informativo para a Coordenadoria de Programação Visual, da Dircom.

(continua)

(continuação)

Quadro 19 - Problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos dos setores de comunicação dos campi propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Produzir informativo	O coordenador da CRE Externas tem dificuldade para diagramar, por falta de capacitação. Demora a fazer essa atividade. (Gaspar)	Contratar jornalista para o campus e repassar para ele o processo de produzir o informativo.
Publicar notícias	Por não ser jornalista, o coordenador da CRE tem dificuldade na elaboração das notícias. (Chapecó)	Contratar jornalista para o campus e repassar para ele o processo de produzir e publicar notícias.
Publicar notícias	O coordenador da CRE não tem formação em jornalismo. Acredita que, por isso, muitas vezes não sabe exatamente quais informações devem ser colocadas na notícia. (Criciúma)	Contratar jornalista para o campus e repassar para ele o processo de produzir e publicar notícias.

(continua)

(continuação)

Quadro 19 - Problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos dos setores de comunicação dos campi propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Publicar notícias	A qualidade dos textos e fotos é ruim, por falta de ter um profissional que se dedique apenas a publicar notícias. Hoje há apenas um estagiário. (Florianópolis-Continentente)	Contratar jornalista para o campus e repassar para ele o processo de produzir e publicar notícias.
Publicar notícias	Por não conseguir produzir notícias com a qualidade que gostaria, o coordenador de Extensão e Relações Externas não produz informativo do campus. (Florianópolis-Continentente)	Contratar jornalista para o campus e repassar para ele o processo de produzir e publicar notícias.

(continua)

(continuação)

Quadro 19 - Problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos dos setores de comunicação dos campi propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Publicar notícias	Às vezes, as fotos que os solicitantes enviam para ser incluídas nas notícias são ruins, porque são tiradas por pessoas que não são profissionais de fotografia. (Garopaba)	Capacitar servidor do setor de comunicação do campus para a produção de fotografias para notícias.
Publicar notícias	O servidor às vezes manda o texto da notícia, mas que precisa ser reescrito, e o coordenador de Extensão e Relações Externas, que geralmente é quem recebe o texto, não se sente capacitado para isso. (São José)	Contratar jornalista para o campus e repassar para ele o processo de produzir e publicar notícias.

(continua)

(conclusão)

Quadro 19 - Problemas categorizados na dimensão Profissionalismo nos processos dos setores de comunicação dos campi propostas de melhoria

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Publicar notícias	Algumas vezes o servidor manda um texto que, em tese, não seria uma notícia, mas a Comissão de Comunicação não se sente capaz de dizer a ele, com argumentos técnicos, por que não seria notícia. (São José)	Contratar jornalista para o campus e repassar para ele o processo de produzir e publicar notícias.
Publicar notícias	Não ter um jornalista. O coordenador de Extensão e Relações Externas não é formado na área e muitas vezes pede ajuda à Reitoria para formular as matérias (Xanxerê)	Repassar o processo de produzir e publicar notícias para jornalista a ser contratado para o Campus Chapecó e ter no Campus Xanxerê servidor ocupante do cargo de relações-públicas para prestar auxílio nessa produção.

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

5.4.6 Diagnóstico da dimensão Coeficientes de Pessoal

Tanto a Dircom como os setores de comunicação dos campi podem ser considerados como integrantes do grupo de assessorias de apoio do IFSC, fornecendo à organização serviços de comunicação. A exceção são as Cere, que lidam também com extensão, uma das finalidades do IFSC, junto com o ensino e a pesquisa. Como muitas vezes são formados apenas pelo seu coordenador, esses setores ficam em um meio-termo entre a linha intermediária e o núcleo operacional.

O IFSC possui atualmente 54 servidores do seu quadro ativo permanente trabalhando nos setores de comunicação organizacional, na Reitoria e nos campi. Destes, 25 estão em cargos de gestão, dos quais dois ocupam cargos de direção (um diretor e um chefe de departamento) e 23 estão em funções gratificadas (20 coordenadores e três assessores).

O elevado número de servidores dos setores de comunicação em cargos de gestão (46,3%) em relação ao total de servidores revela o fato de que muitos coordenam e executam as atividades que lhes são atribuídas. São setores de uma pessoa só.

Outros 29 servidores dos setores de comunicação ocupam cargos operacionais. Há, ainda, seis bolsistas de pesquisa prestando apoio à Rádio e TV IFSC, que não pertencem ao quadro permanente da organização.

a) Dircom

O aumento no tamanho da organização leva a um maior tamanho da unidade, segundo Mintzberg (2009), e foi isso que ocorreu com a Dircom depois da expansão do IFSC. Até 2009, o setor tinha status de coordenadoria (de Marketing) e tinha apenas cinco servidores: o coordenador, dois jornalistas e dois programadores visuais. Hoje a diretoria conta com uma equipe de 20 pessoas, entre servidores do quadro efetivo (14) e

profissionais contratados como bolsistas temporários (seis). Cinco servidores da Dircom estão em cargos de gestão, sendo um diretor, um chefe de departamento e três coordenadores.

Os servidores estão divididos pelos setores conforme mostra o Quadro 20.

Quadro 20 - Quantitativo de servidores da Diretoria de Comunicação do IFSC

SETOR	TOTAL	SERVIDORES
Diretoria de Comunicação	1	1 diretor (cargo permanente: professor)
Coordenadoria de Eventos	1	1 coordenador (cargo permanente: relações-públicas)
Departamento de Marketing e Jornalismo	1	1 chefe (cargo permanente: professor)
Coordenadoria de Jornalismo	5	- 1 coordenador (cargo permanente: assistente em administração) - 4 jornalistas
Coordenadoria de Programação Visual	4	- 1 coordenador (cargo permanente: programador visual) - 1 programador visual - 2 assistentes em administração

(continua)

(conclusão)

Quadro 20 - Quantitativo de servidores da Diretoria de Comunicação do IFSC

SETOR	TOTAL	SERVIDORES
Rádio e TV IFSC	8	- 1 jornalista - 1 pedagogo - 1 jornalista bolsista - 1 técnico de audiovisual bolsista - 2 editores de vídeo bolsistas - 1 roteirista bolsista - 1 designer de animação bolsista

Fontes: IFSC (2014n) e DADOS PRIMÁRIOS (2014)

Apesar de a Rádio e TV IFSC ter a maior equipe, ela é formada em sua maioria (seis pessoas, de um total de oito) por bolsistas de pesquisa contratados para uma jornada de 20h. Dos servidores do quadro ativo permanente, os jornalistas são os únicos que têm jornada diferente de 40h semanais. Eles trabalham 25h, de acordo com o que estabelece a Portaria n. 97/2012 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG, 2012).

Os servidores do quadro efetivo são contratados via concurso público e possuem vínculo permanente com a instituição. Nesse grupo, estão 14 pessoas da Dircom. O cargo mais comum entre elas é o de jornalista, ocupado por cinco servidores. O segundo cargo mais comum é o de assistente em administração, com três servidores.

Dois professores aparecem entre os componentes da equipe da Dircom por ocuparem cargos de direção (CDs), recebendo remuneração extra por isso. Professores que ocupam

FGs e CDs geralmente dividem sua jornada de trabalho entre os cargos administrativos e as atividades de docência – no caso da Dircom, apenas um deles continua na docência, enquanto o outro se dedica exclusivamente ao cargo de gestão.

O gráfico 08 mostra a divisão dos servidores do quadro efetivo da Dircom de acordo com o cargo que ocupam.

Gráfico 8 - Cargos dos servidores do quadro ativo permanente na Diretoria de Comunicação do IFSC



Fonte: IFSC (2014n)

Os problemas categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal em processos da Dircom referem-se, basicamente, à percepção dos entrevistados de que falta pessoal operacional para executar algumas tarefas e atividades.

O setor que mais apontou problemas categorizados em Coeficientes de Pessoal foi a Rádio e TV IFSC. Os processos de produzir reportagens em vídeo e vídeos institucionais muitas

vezes são dificultados ou mesmo têm sua realização impedida pela falta de cinegrafista servidor – o bolsista técnico audiovisual, que faz a função de cinegrafista, não pode viajar porque não pode receber diárias e/ou passagens da organização – e de motorista para transportar a equipe.

A Coordenadoria de Eventos também sente falta de motorista para transporte de pessoas e materiais para eventos. Por fim, a jornada reduzida dos jornalistas (25h semanais) dificulta a realização do atendimento à imprensa em períodos inversos àqueles em que o jornalista dos campi trabalham, na visão do coordenador de Jornalismo, o que é corroborado por jornalistas dos campi. Quando isso ocorre, em algumas vezes a Coordenadoria de Jornalismo precisa fazer o atendimento a distância.

O Quadro 21 traz a lista de problemas nos processos da Dircom categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções.

Quadro 21 - Problemas nos processos da Dircom categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Atender a imprensa	A jornada de trabalho de 5h diárias do jornalista regional é um problema (jornalistas no serviço público federal têm jornada semanal de 25h, de acordo com a Portaria 97/2012 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão). Se o veículo de comunicação faz contato em um período em que o jornalista regional não está, a própria Coordenadoria de Jornalismo tem que buscar a fonte no campus.	Contratar mais jornalistas para os campi maiores.
Organizar eventos	Há poucas opções de motoristas na organização para transportar pessoas e materiais para os eventos.	Contratar mais motoristas para a Reitoria.

(continua)

(continuação)

Quadro 21 - Problemas nos processos da Dircom categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Produzir reportagens em vídeo	Quando é o jornalista bolsista que vai fazer a reportagem, é necessário ter motorista (pois o jornalista bolsista não pode dirigir veículo oficial) e, no meio do processo, ocorre várias vezes de o Gabinete da Reitoria desmarcar o agendamento do motorista para atender alguma atividade do gabinete. Isso gera retrabalho para os jornalistas da Rádio e TV, que têm que agendar novamente as entrevistas com as fontes.	Contratar mais motoristas para a Reitoria.

(continua)

(continuação)

Quadro 21 - Problemas nos processos da Dircom categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Produzir reportagens em vídeo	Se o vídeo for de campus de fora da Grande Florianópolis, a equipe não pode contar com cinegrafista próprio. Quem faz o trabalho de cinegrafista da Rádio e TV é um bolsista que não pode viajar, por impedimento legal.	Contratar servidor para o cargo de técnico em audiovisual ou operador de câmera de cinema e TV e repassar a ele a função de captar imagens para a produção de reportagens em vídeo.
Produzir vídeos institucionais	Se o vídeo for de campus de fora da Grande Florianópolis, a equipe não pode contar com cinegrafista próprio. Quem faz o trabalho de cinegrafista da Rádio e TV é um bolsista que não pode viajar, por impedimento legal.	Contratar servidor para o cargo de técnico em audiovisual ou operador de câmera de cinema e TV e repassar a ele a função de captar imagens para a produção de vídeos institucionais.

(continua)

(conclusão)

Quadro 21 - Problemas nos processos da Dircom categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMA	MELHORIAS
Revisar cerimonial	Todos os cerimoniais deveriam passar por revisão da Coordenadoria de Eventos, mas, se isso ocorresse, a coordenadoria não teria condições de atender por falta de pessoal (são mais de 300 eventos por ano).	Retirar da Coordenadoria de Eventos os processos da área de Relações Públicas e repassá-los ao setor de Relações Públicas a ser criado na Dircom. Contratar relações-públicas, com capacitação em elaboração de cerimonial de eventos, para os campi.

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

b) Setores dos campi

No que diz respeito ao número de pessoas trabalhando nos setores de comunicação nos campi, a quantidade de servidores do quadro efetivo varia de zero a seis. As maiores equipes são as dos campi Florianópolis e São José, enquanto os campi São Lourenço do Oeste e Tubarão ainda não possuem ninguém dedicado à comunicação institucional.

Dos campi que possuem setor, as menores equipes (uma pessoa) estão em Araranguá, Caçador, Canoinhas, Chapecó, Garopaba, Gaspar, Geraldo Werninghaus, São Carlos, São Miguel do Oeste, Urupema e Xanxerê.

Embora formem uma das maiores equipes no que diz respeito ao número de pessoas, os integrantes da Comissão de Comunicação do Campus São José têm apenas duas horas por

semana cada um para se dedicar à comunicação. No resto do tempo, atuam em seus setores de lotação. Já os professores que estão nos setores de comunicação dos campi dividem seu tempo entre as tarefas nessas unidades com atividades de docência (em geral, cerca de 20h para cada uma).

No total, 40 pessoas trabalham nos setores de comunicação dos campi. Destas, 20 (50%) estão em cargos de gestão nesses setores, sendo 17 coordenadores e três assessores. A Tabela 06 mostra a quantidade de servidores que atuam nessas unidades.

Tabela 6 - Quantitativo de servidores nos setores de comunicação nos campi

SERVIDORES	CAMPI
6	Florianópolis e São José
4	Jaraguá do Sul
3	Palhoça Bilíngue
2	Criciúma, Florianópolis-Continente, Itajaí, Joinville e Lages
1	Araranguá, Caçador, Canoinhas, Chapecó, Garopaba, Gaspar, Geraldo Werninghaus, São Carlos, São Miguel do Oeste, Urupema e Xanxerê
0	São Lourenço do Oeste e Tubarão

Fontes: IFSC (2014n) e DADOS PRIMÁRIOS (2014)

Os cargos mais comuns entre os servidores dos setores de comunicação dos campi são os de assistente em administração (12 pessoas) e de professor (12). Dos cargos ligados à comunicação social, o mais comum é o de jornalista (cinco pessoas), e há, ainda, um relações-públicas e um programador visual.

A tabela 07 mostra a quantidade de servidores dos setores de comunicação dos campi por cargo que ocupam.

Tabela 7 - Cargos dos servidores do quadro ativo permanente nos setores de comunicação dos campi

CARGO	QUANTIDADE
Assistente em administração	12
Professor	12
Jornalista	5
Auxiliar em administração	3
Técnico de tecnologia da informação	2
Auxiliar de biblioteca	1
Programador visual	1
Relações-públicas	1
Técnico de laboratório	1
Técnico em assuntos educacionais	1
Técnico em audiovisual	1

Fonte: IFSC (2014n)

A lista de problemas categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal nos processos dos setores de comunicação dos campi está no Quadro 22, assim como as propostas de soluções. Eles foram bem mais numerosos que na Dircom, ou seja, a sensação de que “falta gente” para executar os processos de comunicação organizacional é maior nos campi que na Reitoria.

Os dois jornalistas regionais entrevistados afirmam que o atendimento à imprensa é dificultado pelo fato de os jornalistas terem jornada reduzida e estarem presentes na organização somente em um período (manhã ou tarde). Pelo mesmo motivo, há dificuldade na cobertura jornalística de fatos e eventos que ocorrem nos períodos em que o jornalista não está no campus.

Outros processos problemáticos com relação à falta de pessoal são os da área de Eventos, sejam formaturas, ambientações (no Campus Florianópolis-Continentes) ou eventos em geral. Eles demandam a formação de equipes para dividir várias tarefas necessárias para a realização do evento, mas nem sempre há servidores disponíveis para isso.

Como não há setores específicos para eventos nos campi, os organizadores dependem da colaboração de pessoas de outras unidades para dividir as tarefas. No entanto, como nem sempre há pessoas disponíveis, poucos acabam atuando nesses eventos e há sobrecarga de trabalho.

Quadro 22 - Problemas nos processos dos setores de comunicação dos campi categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Apoiar a realização de ambientações	A intenção é produzir notícias sobre as ambientações, mas o estagiário de Jornalismo contratado pela Coordenadoria de Extensão e Relações Externas tem aula à noite e não pode cobrir os eventos que ocorrem nesse turno. (Florianópolis-Continentes)	Contratar jornalista para o campus e repassar para ele a atividade de cobrir os eventos de ambientação.

(continua)

(continuação)

Quadro 22 - Problemas nos processos dos setores de comunicação dos campi categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Atender a imprensa	Neste processo e em outros, o jornalista regional lotado no Campus Joinville não tem muito tempo para produzir quando está em Canoinhas, pois fica, no máximo, um ou dois dias na cidade. (Canoinhas)	Contratar jornalista para o Campus Canoinhas e repassar para ele o processo de atender a imprensa da região nos assuntos relativos ao campus.
Atender a imprensa	O jornalista tem uma jornada de 5h diárias. Quando a imprensa liga no período em que o jornalista não está, outra pessoa tem que atender. (Florianópolis)	Contratar mais um jornalista para o campus.

(continua)

(continuação)

Quadro 22 - Problemas nos processos dos setores de comunicação dos campi categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Atender a imprensa	O jornalista regional tem jornada de trabalho de 5 horas diárias e muitas vezes a imprensa liga no período em que ele não está trabalhando. (Geraldo Werninghaus)	Contratar jornalista para o Campus Canoinhas e repassar para ele o processo de atender a imprensa da região nos assuntos relativos ao campus.
Atender a imprensa	O jornalista regional tem jornada de trabalho de 5 horas diárias e muitas vezes a imprensa liga no período em que ele não está trabalhando. (Jaraguá do Sul)	Contratar relações-públicas para o campus, com capacitação para atender a imprensa.
Atender a imprensa	O jornalista regional não consegue atender a imprensa e acompanhar entrevistas fora do campus, por falta de tempo. (Joinville)	Contratar mais um jornalista para o campus.

(continua)

(continuação)

Quadro 22 - Problemas nos processos dos setores de comunicação dos campi categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Atualizar mídias sociais	Às vezes falta tempo para executar esse processo, pois a demanda é grande e falta equipe. (Araranguá)	Estruturar setor de comunicação no campus, com servidor disponível e capacitado para atualizar mídias sociais.
Divulgar calendário de eventos	A comissão planeja ações de comunicação, mas não tem quem as execute, pois não existe setor no campus dedicado à comunicação. A própria comissão tem que executar as ações e extrapolando as duas horas semanais que formalmente seus membros têm para se dedicar à comunicação. (São José)	Estruturar setor de comunicação no campus, com servidores disponíveis e capacitados para executar as ações planejadas.

(continua)

(continuação)

Quadro 22 - Problemas nos processos dos setores de comunicação dos campi categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Divulgar vagas de estágio	O coordenador de Relações Externas desconhece a existência, na Reitoria, de algum servidor que se dedique a estágios e que poderia auxiliá-lo quando ele tivesse dúvidas. Quando ligou para a Reitoria para tirar dúvidas, foi encaminhado para o Campus Florianópolis. (Criciúma)	Repassar esse processo para o Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão do campus. Recomenda-se designar setor da Reitoria para atender a assuntos sobre estágio.

(continua)

(continuação)

Quadro 22 - Problemas nos processos dos setores de comunicação dos campi categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Elaborar cerimonial de eventos	O estagiário da Assessoria de Eventos pode elaborar cerimonial, mas, em geral, não pode apresentá-lo porque tem horários limitados por causa de aulas. O assessor de Eventos prefere não ter que fazer cerimonial porque precisa cuidar da estrutura do evento. (Florianópolis)	Contratar relações-públicas com capacitação em organização de eventos, incluindo apresentação de cerimonial, para o setor de comunicação.
Enviar releases para a imprensa	O jornalista regional não consegue fazer um trabalho pró-ativo de contato com os veículos de comunicação por falta de tempo. (Canoinhas)	Contratar jornalista para o campus e repassar para ele a atividade de contatar os veículos de comunicação da região de Canoinhas.

(continua)

(continuação)

Quadro 22 - Problemas nos processos dos setores de comunicação dos campi categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Enviar releases para a imprensa	O jornalista não consegue divulgar projetos (de extensão ou pesquisa) do campus como gostaria, por falta de tempo. (Florianópolis)	Contratar mais um jornalista para o campus.
Interagir via mídias sociais	Falta tempo disponível para executar o processo. (Chapecó)	Estruturar setor de comunicação no campus, com servidor disponível e capacitado para interagir via mídias sociais.
Organizar eventos	Falta de pessoal para dar conta da grande demanda. Equipe tem apenas o assessor e dois estagiários. (Florianópolis)	Contratar relações-públicas com capacitação em organização de eventos para o setor.

(continua)

(continuação)

Quadro 22 - Problemas nos processos dos setores de comunicação dos campi categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Organizar formaturas e/ou eventos de certificação	Por causa da grande quantidade de formandos, são feitas várias formaturas no mesmo dia, nos três períodos. É difícil, segundo o assessor de Eventos, contar com servidores que possam ficar durante os três períodos ajudando a organizar os eventos. O que ficam acabam sobrecarregados. (Florianópolis)	Buscar mecanismos, como a compensação de horários, para incentivar aos servidores do campus a participar da realização das formaturas, apoiando o setor de eventos.
Organizar formaturas e/ou eventos de certificação	Como todos os integrantes da comissão participam da realização da formatura, não sobra tempo para que façam fotos da formatura. (São José)	Contratar serviço de fotógrafo para as formaturas.

(continua)

(continuação)

Quadro 22 - Problemas nos processos dos setores de comunicação dos campi categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Participar de desfiles cívicos	Como os desfiles são, geralmente, em feriados, é difícil conseguir servidores para acompanhar os alunos e o coordenador de Relações Externas. (Gaspar)	Repassar o processo para o Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão. Recomenda-se buscar mecanismos, como a compensação de horários, para incentivar aos servidores do campus a participar da realização das formaturas, apoiando o setor de eventos.
Participar de eventos externos	O volume grande de atividades nos quais se envolve dificulta ao coordenador de Relações Externas executar esse processo. (Garopaba)	Contratar relações-públicas para o campus e repassar a ele o processo de organizar a participação do campus em eventos externos.

(continua)

(continuação)

Quadro 22 - Problemas nos processos dos setores de comunicação dos campi categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Participar de eventos externos	Muitas vezes o evento ocorre num dia de fim de semana e o motorista do campus, um funcionário terceirizado, não está disponível. O coordenador da Cere precisa dirigir para carregar os materiais de divulgação. (Joinville)	Prever no edital de contratação do serviço de motorista a disponibilidade eventual do profissional em fins de semana. Prever mecanismos de compensação (pagamento de hora extra ou compensação de horário).
Participar de eventos externos	Às vezes, coordenador de Extensão e Relações Externas fica sozinho para transportar os materiais de divulgação. (Joinville)	Buscar mecanismos, como a compensação de horários, para incentivar aos servidores do campus a auxiliar o setor de comunicação no transporte de materiais de divulgação para eventos externos.

(continua)

(continuação)

Quadro 22 - Problemas nos processos dos setores de comunicação dos campi categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Participar de reuniões externas	Dificuldade em conciliar com outras atividades, por causa da grande demanda. (Chapecó)	Contratar relações-públicas para o campus e repassar para ele o processo de participar de reuniões externas.
Participar de reuniões externas	Às vezes, há várias reuniões ocorrendo quase simultaneamente e o setor não consegue participar de todas. É necessário priorizar uma. (Florianópolis)	Adequar a agenda de participação em reuniões externas às possibilidades do setor.
Participar de reuniões externas	Como são muitas reuniões e falta tempo para participar de todas, a Coordenadoria de Extensão e Relações Externas precisa priorizar algumas. (Florianópolis-Continente)	Contratar relações-públicas para o campus e repassar para ele o processo de participar de reuniões externas.

(continua)

(continuação)

Quadro 22 - Problemas nos processos dos setores de comunicação dos campi categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Produzir informativo	Falta pessoal disponível para revisar os textos. (Araranguá)	Contratar jornalista para o campus e repassar para ele as tarefas de produzir e revisar os textos.
Produzir informativo	O campus não tem informativo interno porque o jornalista não tem tempo para produzi-lo. (Geraldo Werninghaus)	Contratar jornalista para o Campus Geraldo Werninghaus.
Produzir informativo	O campus não tem informativo interno porque o jornalista não tem tempo para produzi-lo. (Jaraguá do Sul)	Contratar jornalista para o Campus Geraldo Werninghaus.
Publicar notícias	Há uma demanda grande, e o jornalista não tem tempo para planejar ações. (Florianópolis)	Contratar mais um jornalista para o campus.

(continua)

(continuação)

Quadro 22 - Problemas nos processos dos setores de comunicação dos campi categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Publicar notícias	A Coordenadoria de Extensão e Relações Externas não consegue cobrir algumas pautas por falta de equipe. O tempo disponível para buscar informações para as notícias também é curto e prejudica a produção da notícia. (Florianópolis-Continente)	Contratar jornalista para o campus.
Publicar notícias	O coordenador de Extensão e Relações Externas muitas vezes não está presente ao evento para registrá-lo, pois tinha outras atividades para fazer. (Gaspar)	Contratar jornalista para o campus.

(continua)

(conclusão)

Quadro 22 - Problemas nos processos dos setores de comunicação dos campi categorizados na dimensão Coeficientes de Pessoal e as propostas de soluções

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Publicar notícias	Como a jornada de trabalho do jornalista regional é de 5h diárias, há pouco tempo para dar conta da quantidade e da complexidade das pautas. (Geraldo Werninghaus)	Contratar jornalista para o Campus Geraldo Werninghaus, liberando o jornalista lotado no Campus Jaraguá do Sul de ter de cobri-lo.
Publicar notícias	Como a jornada de trabalho do jornalista regional é de 5h diárias, há pouco tempo para dar conta da quantidade e da complexidade das pautas. (Jaraguá do Sul)	Contratar jornalista para o Campus Geraldo Werninghaus, liberando o jornalista lotado no Campus Jaraguá do Sul de ter de cobri-lo.
Publicar notícias	Quando jornalista regional está fora do Campus Joinville, acumulam-se muitas notícias para serem publicadas no site. (Joinville)	Contratar mais um jornalista para o campus.

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

5.4.7 Diagnóstico dos mecanismos de coordenação

a) Ajuste mútuo

Tanto na Dircom quanto nos setores de comunicação dos campi, os servidores apontaram problemas relativos a falhas na comunicação entre setores, categorizados como Ajuste Mútuo nesta pesquisa. Destacam-se as dificuldades de obter informações sobre fatos e eventos para produzir e publicar notícias, informativos e releases para a imprensa.

A constatação dos entrevistados é de que os servidores de outras áreas não se lembram ou não têm o hábito de informar aos setores de comunicação as ações que realizam para divulgação. Com isso, perdem-se oportunidades de divulgação interna e externa do que é feito pelo IFSC. Os entrevistados dos campi São José e Jaraguá do Sul relataram ter dificuldade em conseguir informações sobre os eventos que vão ser realizados no campus, o que prejudica o processo de divulgar o calendário de eventos da Coordenadoria de Eventos.

As falhas de comunicação ocorrem, ainda, entre a Dircom e setores da própria Reitoria, como o Departamento de Compras (com a Coordenadoria de Programação Visual), o Departamento de Ingresso (com a Coordenadoria de Eventos) e o Departamento de Orçamento e Finanças (com a Coordenadoria de Eventos).

O Quadro 23 mostra os problemas relativos ao ajuste mútuo identificados nos processos da Dircom e as propostas para sua solução.

Quadro 23 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Atender a imprensa	As pessoas não estão disponíveis (por não ter agenda livre ou por recusar-se a conceder entrevistas) ou não respondem com a rapidez necessária ao contato da Coordenadoria de Jornalismo.	Criar programa de capacitação para os servidores do IFSC em relacionamento com a imprensa, para que eles entendam que os veículos de comunicação precisam de respostas rápidas.
Atender a imprensa	Coordenadoria de Jornalismo demora em encontrar quem pode ser a fonte de informação. Muitas vezes, é necessário contatar diversos setores da organização até achar quem é a fonte mais adequada.	Criar o Guia de Fontes do IFSC, como prevê a Política de Comunicação.

(continua)

(continuação)

Quadro 23 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Atender a imprensa	Dependendo do caso perfil pessoal, o coordenador da CERE ou CRE demonstra desconhecimento sobre como funciona a imprensa. Nesses casos, o retorno dele às demandas da Coordenadoria de Jornalismo costuma ser demorado.	Contratar jornalistas e relações-públicas para os campi.
Divulgar calendário de eventos	O coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Jaraguá do Sul tem dificuldade em receber as informações das áreas do campus sobre os eventos que seriam realizados.	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a divulgar informações sobre os eventos e ações que realizam.

(continua)

(continuação)

Quadro 23 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Editorar livros	Falta feedback do setor de Compras sobre o andamento das solicitações, sobre empenho de materiais, situação do orçamento sistêmico (se há recursos para impressão).	Investigar com o setor de Compras como a comunicação dele com a Dircom pode ser melhorada, seja por meio de novas práticas ou criação de canais específicos.
Enviar releases para a imprensa	O Campus Garopaba envia releases para imprensa por conta própria. O coordenador de Relações Externas do campus afirma que não sabia que a Coordenadoria de Jornalismo enviava releases para a imprensa da região e, portanto, não sabe o que é enviado. Acredita que deveria ser informado.	Coordenadoria de Jornalismo deve informar aos setores dos campi quando enviar releases para a imprensa das regiões onde os campi estão instalados.

(continua)

(continuação)

Quadro 23 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Fornecer informações para edital de clipagem	Os veículos monitorados são definidos após consulta aos campi, que devem escolher dois veículos prioritários por suporte (jornal, rádio, TV e internet). Alguns não entenderam que deveriam informar a ordem de prioridade, segundo jornalista da Coord. de Jornalismo.	Criar editais regionais de contratação de serviço de clipagem para os campi.
Gerenciar crises de imagem	Por causa da distância (integrantes do comitê são de vários campi), nem sempre é possível reunião presencial entre os integrantes do comitê, o que seria importante ocorrer, segundo coordenador de Jornalismo.	Usar ferramentas de videoconferência e webconferência para essas reuniões.

(continua)

(continuação)

Quadro 23 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Organizar eventos	O feedback dos fornecedores para a Coordenadoria de Eventos é lento e com informações imprecisas.	Prever e formalizar no contrato com a prestadora do serviço os procedimentos de comunicação que devem ser adotados na relação dela com IFSC e prever as sanções caso esses procedimentos não sejam adotados.
Orientar projetos	A equipe da Coordenadoria de Programação Visual ainda é pouco acionada, ou é acionada somente no final do processo, não tendo participado do planejamento do projeto.	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a buscar o setor de planejamento e campanhas da Dircom para orientações sobre ações de comunicação.

(continua)

(continuação)

Quadro 23 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Pagar fornecedores de eventos	De acordo com Coordenadoria de Eventos, não há feedback do Departamento de Orçamento e Finanças sobre situação do pagamento.	Investigar com o Departamento de orçamento e Finanças como a comunicação dele com a Dircom pode ser melhorada, seja por meio de novas práticas ou criação de canais específicos.
Produzir material gráfico digital	Falta de integração e suporte com a Diretoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação (DTIC) em alguns trabalhos, segundo a Coordenadoria de Programação Visual. Isso acaba atrasando a implementação dos materiais.	Investigar com a DTIC como a comunicação dela com a Dircom pode ser melhorada, seja por meio de novas práticas ou criação de canais específicos.

(continua)

(continuação)

Quadro 23 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Produzir material gráfico impresso	Já aconteceu de a empresa não responder aos e-mails em que era pedida a confirmação de recebimento do material, segundo o coordenador de Relações Externas do Campus Garopaba.	Formalizar no contrato com a prestadora do serviço os procedimentos de comunicação que devem ser adotados na relação dela com IFSC e prever as sanções se procedimentos não forem adotados.
Produzir material gráfico impresso	O coordenador da Cere do Campus Garopaba diz que já aconteceu de a autorização de fornecimento ter sido enviada pelo Departamento de Compras da Reitoria ser enviada para a empresa e ele não sabia, por isso não enviou a arte para a produção do material.	Investigar com o Departamento de Compras como a comunicação dele com as Cere e CRE pode ser melhorada, seja por meio de novas práticas ou criação de canais específicos.

(continua)

(continuação)

Quadro 23 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Produzir material gráfico impresso	Quando servidores do campus fazem a solicitação diretamente à Coordenadoria de Programação Visual (CPV), a CPV depois questiona as coordenadorias de Relações Externas ou de Extensão e Relações Externas dos campi sobre o material e elas não sabem o que responder.	CPV rejeitar pedidos que não sejam feitos via Cere e CRE e explicar aos servidores que a entrada deve ser via essas coordenadorias.
Produzir vídeos institucionais	Ter que definir o roteiro a distância, pois equipe da Rádio e TV não tem condições de ir aos campi somente para discutir o roteiro.	Definir padrão de roteiro para os vídeos institucionais. Discutir especificidades dos campi por meio de ferramentas de comunicação online, videoconferências e webconferências.

(continua)

(continuação)

Quadro 23 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Propor ações de divulgação do ingresso	Coordenador de Eventos não é comunicado quando as datas de ingresso são definidas – precisa procurar no calendário. Dificulta planejamento.	Investigar com Departamento de Ingresso como a comunicação dele com a Dircom pode ser melhorada, seja por meio de novas práticas ou criação de canais específicos.
Propor ações de divulgação do ingresso	Os coordenadores de Extensão e Relações Externas dos campi Florianópolis-Continente, Gaspar, Jaraguá do Sul e São José e os coordenadores de Relações Externas dos campi Araranguá e Lages afirmam que não receberam ou não lembram se receberam as propostas de ações.	Enviar as propostas para os campi e informar sobre o envio, entrando em contato posteriormente.

(continua)

(conclusão)

Quadro 23 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Publicar notícias	Em algumas situações, as pessoas não respondem com a rapidez necessária aos pedidos de entrevistas.	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a divulgar informações sobre os eventos e ações que realizam.
Veicular campanha publicitária	Coordenador de Eventos não é comunicado quando as datas de ingresso são definidas – precisa procurar no calendário. Dificulta planejamento.	Investigar com Departamento de Ingresso como a comunicação dele com a Dircom pode ser melhorada, seja por meio de novas práticas ou criação de canais específicos.

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

Nos campi, os problemas categorizados como Ajuste Mútuo também se relacionam principalmente com dificuldade que o setor de comunicação tem em conseguir informações de outras áreas do campus para divulgá-las, seja por meio de notícias, informativos, releases para a imprensa, no site ou no calendário de eventos. Essas falhas também prejudicam os setores de comunicação na organização de eventos, como relatado pelos entrevistados dos campi Itajaí e Jaraguá do Sul.

Ou seja, a percepção dos entrevistados dos campi é de que os servidores de outras não têm o hábito ou não sabem que podem divulgar suas ações e eventos por meio do setor de

comunicação do campus. Os dois jornalistas regionais entrevistados comentaram sobre um problema comum: a distância entre os campi nos quais estão lotados e os campi que devem atender na região torna ainda mais difícil a comunicação com os setores e o recebimento de informações.

Isso vale tanto para o Campus Canoinhas, que fica a 180km de Joinville, onde trabalha o jornalista regional que lhe atende, como para o Campus Geraldo Werninghaus, que fica na mesma cidade e a cerca de 5km de distância do Campus Jaraguá do Sul, onde está lotado o jornalista regional.

O quadro 24 mostra os problemas relativos ao ajuste mútuo identificados nos processos dos setores de comunicação dos campi e as propostas para sua solução.

Quadro 24 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Divulgar calendário de eventos	Alguns organizadores de eventos não avisam a comissão sobre sua realização, ou avisam no dia em que o evento vai ser realizado. A comissão precisa ir atrás da informação. (São José)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a divulgar suas ações para os setores de comunicação.

(continua)

(continuação)

Quadro 24 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
<p>Enviar releases para a imprensa</p>	<p>Algumas vezes, o contato do veículo de comunicação é feito diretamente com outro servidor do campus, que vai ser a fonte de informação da reportagem, e o coordenador de Relações Externas não fica sabendo sobre a entrevista, pois o servidor não avisa. (Araranguá)</p>	<p>Definir e formalizar que as entrevistas concedidas pelos servidores do campus à imprensa devem ser comunicadas ao setor de comunicação organizacional, para fins de registro.</p>

(continua)

(continuação)

Quadro 24 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Enviar releases para a imprensa	Necessário estreitar os laços com os docentes, segundo o responsável pelo Setor de Relações Externas, Comunicação e Estágio, pois eles não sabem ao certo quais ações podem ser notícias e tem grande dificuldade em nos informar em tempo hábil as saídas técnicas e ações que podem virar releases. (Itajaí)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a divulgar suas ações para os setores de comunicação.

(continua)

(continuação)

Quadro 24 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Enviar releases para a imprensa	Para jornalista regional, falta criar cultura de comunicação para que servidores identifiquem pautas e comuniquem-nas ao jornalista com mais antecedência. (Geraldo Werninghaus)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a divulgar suas ações para os setores de comunicação.
Enviar releases para a imprensa	Como não está presente fisicamente no Campus Geraldo Werninghaus, o jornalista acaba produzindo mais releases sobre o Campus Jaraguá do Sul. (Geraldo Werninghaus)	Contratar jornalista para o Campus Geraldo Werninghaus.

(continua)

(continuação)

Quadro 24 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Fotografar eventos	Não existe informação prévia sobre os eventos que serão realizados no campus para que jornalista possa se preparar para a cobertura. (Joinville)	Criar calendário de eventos do campus, sob responsabilidade do setor de comunicação.
Interagir via mídias sociais	Atualmente não há comunicação entre a coordenadoria, a Diretoria Geral e o Depto. de Ensino, Pesquisa e Extensão sobre o que já foi respondido e o que não foi. (Garopaba)	Definir o setor de comunicação como o responsável pela interação via mídias sociais.
Organizar eventos	Alguns pedidos não são muito claros. Solicitante não deixa claro o que quer. (Florianópolis)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, com conteúdo sobre organização de eventos.

(continua)

(continuação)

Quadro 24 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Organizar eventos	“Existe uma dificuldade que as pessoas acreditam que basta sonhar com um evento e avisar ao setor de relações externas que o evento será realizado conforme seus sonhos”, diz o responsável pelo Setor de Relações Externas, Comunicação e Estágio. (Itajaí)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incluindo conteúdo sobre organização de eventos.
Organizar palestras	Dificuldade em reunir os integrantes do grupo responsável pela organização das palestras, por causa das agendas dos participantes. (Gaspar)	Usar ferramentas online (fóruns ou e-mail, por exemplo) para discutir a organização das palestras.

(continua)

(continuação)

Quadro 24 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Participar de eventos externos	São levados materiais de divulgação dos cursos nesses eventos. No entanto, muitas vezes o pedido de material gráfico impresso à Dircom é feito por outros servidores do campus e, por isso, o coordenador da Cere não sabe exatamente o que há no campus de material de divulgação para ser enviado. (Joinville)	Coordenadoria de Programação Visual deve rejeitar os pedidos feitos sem passar pelo setor de comunicação do campus e informar qual deve ser o fluxo dos pedidos.
Produzir informativo	Há dificuldade para que servidores enviem informações e fotos, mesmo depois de sugerirem as pautas. (Canoinhas)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a divulgar suas ações para os setores de comunicação.

(continua)

(continuação)

Quadro 24 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Produzir informativo	Setores do campus não enviam informações sobre o que estão fazendo e, mesmo assim, cobram o coordenador da Cere quando não são publicadas notícias do seu setor. (Gaspar)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a divulgar suas ações para os setores de comunicação.
Produzir informativo	Há dificuldade para que servidores que fizeram sugestões de pauta enviem posteriormente informações e fotos. (Joinville)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a divulgar suas ações para os setores de comunicação.
Produzir informativo	Notícias do site não são aproveitadas para o informativo. (São José)	Setor de comunicação do campus, a ser criado, deve publicar notícias no site e aproveitá-las no informativo.

(continua)

(continuação)

Quadro 24 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Produzir informativo	Como muitos servidores não têm o hábito de enviar sugestões de pauta para a comissão, o informativo acaba não refletindo o que o campus realiza. Há muitas ações, projetos e eventos que ocorrem no campus e não aparecem no informativo. (São José)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a divulgar suas ações para os setores de comunicação.

(continua)

(continuação)

Quadro 24 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Produzir material gráfico	Os solicitantes muitas vezes não têm clareza sobre o que querem pedir. Isso demanda uma troca de e-mails entre o solicitante e o coordenador de Relações Externas que toma tempo, até que o coordenador identifique o que exatamente o solicitante quer. (Florianópolis-Continentente)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incluindo conteúdo sobre diferentes tipos de material gráfico.
Publicar notícias	Servidores não enviam sugestões de pauta, ou enviam depois que os eventos ocorreram. (Canoinhas)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a divulgar suas ações para os setores de comunicação.

(continua)

(continuação)

Quadro 24 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Publicar notícias	Ainda há pouca demanda. As coisas acontecem e o setor não fica sabendo. (Criciúma)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a divulgar suas ações para os setores de comunicação.
Publicar notícias	Há muitas coisas ocorrendo no campus, mas as pessoas não informam ao jornalista. O tamanho do campus impede que o jornalista passe nos setores para perguntar o que pode render notícia. (Florianópolis)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a divulgar suas ações para os setores de comunicação.

(continua)

(continuação)

Quadro 24 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Publicar notícias	Servidores não enviam sugestões de pauta, ou enviam depois que os eventos ocorreram. (Joinville)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a divulgar suas ações para os setores de comunicação.
Publicar notícias	Os servidores não enviam sugestões de pauta. A CRE fica sabendo de alguns fatos e eventos por meio dos perfis dos servidores no Facebook. (Lages)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a divulgar suas ações para os setores de comunicação.
Publicar notícias	Há vários fatos e eventos que podem gerar notícias, mas os servidores não informam à Comissão de Comunicação. (São José)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a divulgar suas ações para os setores de comunicação.

(continua)

(conclusão)

Quadro 24 - Problemas categorizados como Ajuste Mútuo nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Publicar notícias	As demandas do setor são inúmeras e a comunicação entre a coordenadoria de Extensão e Relações Externas e os docentes as vezes não acontece. O coordenador tem que “ficar correndo atrás das notícias e implorando” para que os servidores repassem antecipadamente as atividades que vão fazer para poder relatar através de fotos e fazer a matéria. (Xanxerê)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a divulgar suas ações para os setores de comunicação.

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

b) Padronização das habilidades

Foram categorizados no mecanismo de coordenação Padronização das Habilidades apenas problemas encontrados em processos da Dircom. As dificuldades encontradas na relação entre os setores da diretoria com servidores de outras áreas do

IFSC – inclusive da comunicação dos campi – que não tiveram capacitação ou treinamento específicos ocorre em processos diversos das coordenadorias de Eventos, de Jornalismo, de Programação Visual e na Rádio e TV IFSC.

O coordenador de Eventos apontou também uma falta de capacitação sua para executar um processo, o de fornecer informações para o edital de eventos. Ele sente que precisaria passar por treinamento em elaboração de editais para poder desempenhar essa função com mais qualidade.

O quadro 25 mostra os problemas categorizados como de Padronização das Habilidades nos processos da Dircom e as propostas de solução para eles. Nenhum dos problemas apontados pelos entrevistados nos campi foram categorizados como Padronização das Habilidades.

Quadro 25 - Problemas categorizados como Padronização das Habilidades nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Editorar livros	Coordenador de Publicações demonstra desconhecimento sobre padrões de editoração, segundo coordenador de Programação Visual.	Instituir programa de capacitação para o coordenador de Publicações para que a pessoa que ocupar o cargo compreenda melhor os padrões de editoração.

(continua)

(continuação)

Quadro 25 - Problemas categorizados como Padronização das Habilidades nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Elaborar cerimonial de eventos	Organizador do evento tem dificuldade em identificar se o evento precisa de cerimonial. Coordenadoria de Eventos recebe pedidos de cerimonial que não seriam necessários.	Incluir no Manual de Eventos relação de eventos que geralmente precisam e que geralmente não precisam de cerimonial.
Enviar releases para a imprensa	Para o coordenador de Jornalismo, pode haver algum prejuízo à atividade se o jornalista for inexperiente.	Estabelecer experiência em assessoria de imprensa ou assessoria de comunicação como um critério para contratação no edital do concurso público.

(continua)

(continuação)

Quadro 25 - Problemas categorizados como Padronização das Habilidades nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Fornecer informações para edital de eventos	Coordenador de Eventos não teve capacitação em elaboração de edital e sente falta desse conhecimento. Quem monta o processo é o assessor de Projetos Especiais.	Capacitar o coordenador de Eventos para que saiba como deve ser elaborado um edital de contratação de serviços.
Produzir material gráfico digital	Ceres e CREs eventualmente não têm conhecimento sobre os canais de relacionamento digitais da organização (funções, o que é atribuição da Reitoria e do campus, quais ações de comunicação podem ser feitas pelos canais etc.), de acordo com a Coordenadoria de Programação Visual.	Estruturar setores de comunicação nos campi com servidores com conhecimento sobre canais de relacionamento.

(continua)

(continuação)

Quadro 25 - Problemas categorizados como Padronização das Habilidades nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Produzir material gráfico impresso	Segundo o coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Florianópolis-Continente, algumas vezes ele não tem clareza sobre qual é o item mais adequado para escolher no formulário de solicitação de material gráfico à CPV.	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, fazendo-os compreender melhor os diferentes tipos de material gráfico.
Produzir vídeos institucionais	Servidores dos setores de comunicação dos campi demonstram pouco conhecimento sobre o trabalho de produção de vídeos institucionais (mesmo os jornalistas regionais).	Estruturar setores de comunicação nos campi com servidores com conhecimento sobre a produção de vídeos institucionais.

(continua)

(conclusão)

Quadro 25 - Problemas categorizados como Padronização das Habilidades nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Veicular campanha publicitária	Setores dos campi demonstram falta de conhecimento sobre o processo de veiculação de campanha publicitária.	Estruturar setores de comunicação nos campi, com profissionais que compreendam o processo de veiculação de campanha publicitária.

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

c) Padronização dos processos de trabalho

O crescimento do IFSC, as constantes mudanças de ocupante do cargo de coordenador de Relações Externas ou de Extensão e Relações Externas e a falta de formalização de processos trazem algumas dificuldades de padronização dos processos de trabalho apontadas.

Não há clareza sobre como proceder em alguns processos que envolvem as coordenadorias de Eventos, de Jornalismo e de Programação Visual e os campi, como enviar releases para a imprensa e divulgar calendário de eventos. Os prestadores de serviços terceirizados como os de eventos e de clipagem também desconhecem alguns procedimentos e padrões a serem seguidos, de acordo com os entrevistados da Dircom.

O quadro 26 mostra os problemas categorizados como de Padronização das Habilidades nos processos da Dircom e as propostas de soluções para eles.

Quadro 26 - Problemas categorizados como Padronização dos Processos de Trabalho nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Atender a imprensa	O coordenador de Relações Externas do Campus Garopaba não sabe se precisa passar o atendimento à imprensa primeiro para a Coordenadoria de Jornalismo ou se pode responder diretamente. Na dúvida, responde.	Definir divisão do trabalho entre Dircom e setores de comunicação dos campi. No caso, recomenda-se que o atendimento seja feito diretamente pelo campus.
Divulgar calendário de eventos	O assessor de Eventos do Campus Florianópolis e o coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Jaraguá do Sul só enviam as informações uma vez por ano, quando vem a solicitação. Não sabem se podem enviar atualizações depois.	Definir e formalizar periodicidade de envio das informações.

(continua)

(continuação)

Quadro 26 - Problemas categorizados como Padronização dos Processos de Trabalho nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Divulgar calendário de eventos	Preenchimento lento e impreciso dos dados sobre eventos previstos para o ano por parte das Coordenadorias de Extensão e Relações Externas, Coordenadorias de Relações Externas e assessorias de pró-reitorias.	Definir e formalizar prazos para envio das informações.
Divulgar calendário de eventos	Não preenchimento dos dados, por parte das Coordenadorias de Extensão e Relações Externas, Coordenadorias de Relações Externas e assessorias de pró-reitorias.	Definir e formalizar prazos para envio das informações.

(continua)

(continuação)

Quadro 26 - Problemas categorizados como Padronização dos Processos de Trabalho nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Divulgar relatório de clipagem	A empresa não faz o monitoramento de alguns veículos que estão listados no edital. Coordenadoria de Jornalismo precisa fazer as correções antes de gerar o relatório mensal.	Aplicar as sanções previstas no contrato.
Divulgar relatório de clipagem	A empresa contratada inclui equivocadamente na clipagem notícias sobre outra organização, que tem nome parecido, o Instituto Federal Catarinense (IFC). Coordenadoria de Jornalismo precisa fazer as correções antes de gerar o relatório mensal.	Fornecer informações para os funcionários da empresa terceirizada sobre o IFSC e o IFC, esclarecendo as diferenças entre as duas organizações.

(continua)

(continuação)

Quadro 26 - Problemas categorizados como Padronização dos Processos de Trabalho nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Editorar livros	Processo de Compras não é bem estruturado, o que não possibilita prazos reais de produção de materiais, segundo a Coordenadoria de Programação Visual. Não é possível dizer ao solicitante o prazo exato para entrega do material impresso.	Documentar o processo e melhorar comunicação entre o setor de Compras e a Coordenadoria de Programação Visual.
Enviar releases para a imprensa	O coordenador de Relações Externas do Campus Criciúma não sabe como proceder nas divulgações do ingresso para a imprensa: se deve ou não enviar novamente para a imprensa informações enviadas pela Coordenadoria de Jornalismo.	Definir a divisão do trabalho entre a Dircom e os setores de comunicação dos campi no envio de informações à imprensa.

(continua)

(continuação)

Quadro 26 - Problemas categorizados como Padronização dos Processos de Trabalho nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Enviar releases para a imprensa	O coordenador de Relações Externas do Campus Garopaba não sabe se, se enviar uma sugestão de pauta para a Coordenadoria de Jornalismo, ela vai chegar à imprensa.	Estruturar setor de comunicação no campus, que deve ser o responsável por envio de pautas para a imprensa.
Fornecer informações para edital de clipagem	A definição dos veículos a serem monitorados é feita após consulta aos campi, que são demandados a escolher dois veículos que consideram prioritários por tipo de suporte (jornal, rádio, televisão e internet). Alguns, no entanto, não enviaram essa informação no prazo necessário.	Criar editais regionais de contratação de serviço de clipagem para os campi.

(continua)

(continuação)

Quadro 26 - Problemas categorizados como Padronização dos Processos de Trabalho nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Pagar fornecedores de eventos	Segundo Coordenadoria de Eventos, nota fiscal às vezes vem dos fornecedores com informações erradas. É necessário produzir outra nota fiscal e atrasa processo.	Definir informações que devem constar nas notas fiscais, formalizar no contrato com a empresa e aplicar as sanções previstas se não for cumprido o que está no contrato.
Produzir material gráfico digital	Houve material produzido sem ser enviado para revisão pelo campus antes, segundo coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Joinville.	Passar todos os materiais produzidos pela Coordenadoria de Programação Visual para os campi revisarem. No Campus Joinville, contratar programador visual para o campus.
Produzir material gráfico impresso	A gráfica às vezes não cumpre o prazo estipulado para o serviço, segundo o coordenador da Cere do Campus Gaspar.	Aplicar as sanções previstas em contrato para o descumprimento de prazos pela empresa contratada.

(continua)

(conclusão)

Quadro 26 - Problemas categorizados como Padronização dos Processos de Trabalho nos processos da Dircom e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Produzir relatório de gestão	De acordo com diretor de Comunicação Institucional, ocorre não cumprimento de prazos para envio de seus relatórios por parte dos setores.	Fazer relatórios mensais, agilizando a produção.
Publicar notícias	O coordenador de Relações Externas do Campus Gaspar tem o hábito de enviar as sugestões de pauta somente depois que os eventos ocorrem, e não antes.	Definir procedimento que envio de pautas deve ser sempre prévio aos eventos.

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

Nos campi, as principais reclamações são com relação aos serviços prestados pelas empresas contratadas para eventos e formaturas e pela gráfica responsável pela impressão e entrega de materiais gráficos. O Quadro 27 mostra os problemas categorizados como de Padronização das Habilidades nos processos dos setores de comunicação dos campi as propostas de soluções para eles.

Quadro 27 - Problemas categorizados como Padronização dos Processos de Trabalho nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Divulgar informações em murais	Alguns murais têm informações defasadas. (São José)	Definir responsáveis pelos murais e estabelecer rotina semanal de conferência sobre a pertinência e atualidade das informações divulgadas.
Organizar eventos	A qualidade dos serviços prestados por empresas contratadas muitas vezes não é boa. (Florianópolis)	Estabelecer padrões de qualidade no edital e aplicar sanções previstas em contrato se esses padrões não forem atingidos.
Organizar eventos de divulgação dos cursos	No último semestre, faltou material de divulgação para levar aos eventos, pois a gráfica imprimiu todos os materiais de todos os campi e entregou-os na Reitoria. Depois, eles demoraram a chegar ao campus. (Gaspar)	Definir que as entregas devem ser feitas nos campi e aplicar sanções à empresa caso isso não seja cumprido.

(continua)

(continuação)

Quadro 27 - Problemas categorizados como Padronização dos Processos de Trabalho nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Organizar formaturas e/ou eventos de certificação	A qualidade das empresas que vencem pregões muitas vezes não atende a demanda do campus e, mesmo que haja penalizações, tudo deveria estar perfeito, e infelizmente não é assim, segundo coordenador da Cere (Xanxerê).	Estabelecer padrões mínimos de qualidade no edital e aplicar sanções previstas em contrato se esses padrões não forem atingidos. Se necessário, romper o contrato.
Organizar formaturas e/ou eventos de certificação	O membro da Comissão de Comunicação responsável por contatar os alunos usa seu e-mail particular para isso. Ainda não foi criado um e-mail para servir de canal de comunicação com os formandos. (São José)	Criar setor de comunicação no campus, com e-mail próprio que vai ser definido como meio de contato com os alunos.

(continua)

(conclusão)

Quadro 27 - Problemas categorizados como Padronização dos Processos de Trabalho nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS (CAMPUS)	MELHORIAS
Organizar visitas ao campus	Quando a Assessoria de Relações Externas não é avisada da visita, ocorre de o visitante ser barrado na portaria. Gera conflito. (Florianópolis)	Criar programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, incentivando-os a divulgar suas ações para os setores de comunicação.
Providenciar serviços para eventos	A qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas contratadas muitas vezes não é boa. (Florianópolis)	Estabelecer padrões mínimos de qualidade no edital e aplicar sanções previstas em contrato se esses padrões não forem atingidos. Se necessário, romper o contrato.

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

d) Padronização dos outputs

Apenas dois problemas, ambos do processo Produzir Vídeos Institucionais da Rádio e TV IFSC, foram classificados no mecanismo de coordenação Padronização de Outputs. Como não há um roteiro definido e um modelo de vídeo institucional, o jornalista do setor afirma que alguns gestores dos campi sugerem vídeos com muitas entrevistas, ou que falam mais de sua gestão que do campus em si, que é o objetivo da produção.

O Quadro 28 mostra os problemas categorizados como de Padronização das Habilidades na Dircom e as propostas de soluções para eles.

Quadro 28 - Problemas categorizados como Padronização dos Processos de Trabalho nos processos dos setores de comunicação dos campi e propostas de melhorias

PROCESSO	PROBLEMAS	MELHORIAS
Produzir vídeos institucionais	De acordo com o jornalista servidor da Rádio e TV, algumas gestões pensam no vídeo como um vídeo da gestão, não do campus.	Definir roteiro e padrões do que é um vídeo institucional e apresentá-lo às gestões dos campi.
Produzir vídeos institucionais	De acordo com o jornalista servidor da Rádio e TV, algumas gestões pensam no vídeo muito grande, com muitas entrevistas.	Definir roteiro e padrões do que é um vídeo institucional e apresentá-lo às gestões dos campi.

Fonte: DADOS PRIMÁRIOS (2014)

6 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Os dados obtidos com as entrevistas, a identificação e o mapeamento dos processos permitem ter um quadro mais claro sobre como funciona a área de comunicação no IFSC, tanto na Reitoria como nos campi. Permite também levantar os problemas e entraves – se não todos, grande parte deles – ao funcionamento da área.

Com os dados obtidos, é possível ter mais clareza sobre quais são as ações a serem tomadas na reestruturação do setor, conforme prevê o planejamento 2013-2014. Sabe-se que não existe apenas um caminho a seguir, mas pretende-se indicar uma possível saída para a estrutura da área de comunicação no IFSC. A proposta deve ser discutida internamente e adequada conforme as contribuições que os agentes internos fizerem.

6.1 MELHORIAS NA ESTRUTURA DA DIRCOM

a) Especialização e departamentalização

A análise dos processos da Diretoria de Comunicação permite propor algumas alterações na estrutura do setor. Em geral, a mudança mais visível na estrutura organizacional é no organograma e, portanto, é por ele, ou, mais precisamente, pela departamentalização que começa essa proposta.

Pelo que afirmaram os entrevistados e pela observação do pesquisador, pode-se concluir que a unidade Departamento de Marketing e Jornalismo perdeu sua função. Suas subunidades – coordenadorias de Jornalismo e de Programação Visual – estão mais próximas no dia a dia do diretor de Comunicação que do chefe do departamento.

O chefe do departamento é hoje supervisor e atua em atividades operacionais na Rádio e TV IFSC, setor que ainda carece de servidores do quadro permanente. Para os próximos anos, a expectativa é de que esse setor cresça, pois como

comentou a reitora do IFSC em entrevista ao portal da organização em 26 de junho de 2014, “temos que nos comprometer com o que vem daqui pra frente e batalhar para que a IFSC TV¹² avance em termos de qualidade, de estrutura e de pessoal” (IFSC, 2014h).

Também para o futuro, estão previstas as instalações de três rádios educativas do IFSC, em Chapecó, Criciúma e Jaraguá do Sul (IFSC, 2013f). A organização já foi habilitada em primeiro lugar pelo Ministério das Comunicações nos três processos. Com isso, será necessário investir para a atuação nesse setor.

A primeira proposta, então, é retirar o Departamento de Marketing e Jornalismo da estrutura da Dircom e criar a Coordenadoria de Rádio e TV, que será responsável pelos processos de produzir reportagens em vídeo e vídeos institucionais, além de produzir programas telejornalísticos, viabilizar transmissões ao vivo de eventos e trabalhar na implantação e consolidação das rádios e da TV institucional.

No que diz respeito à contratação de profissionais para o setor, o maior urgente é um que possa fazer o trabalho de cinegrafista para a TV. Dos cargos técnicos administrativos em educação disponíveis para contratação conforme a lei 11.091/2005, técnico em audiovisual e operador de câmera de cinema e TV são as possibilidades de contratação para o IFSC. Para a área de rádio, o IFSC deve fazer uma pesquisa em rádios educativas (benchmarking) para identificar perfis necessários e quais serão os prioritários.

Com a perspectiva de crescimento do setor por causa da instalação das rádios educativas e intenção da gestão em investir

¹² Nome adotado informalmente pelo setor desde junho de 2014.

na área de TV, futuramente a Coordenadoria de Rádio e TV pode virar um departamento da Diretoria de Comunicação.

Com a retirada do Departamento de Marketing e Jornalismo da estrutura organizacional, os processos dos quais o setor hoje é dono devem ser repassados a outras áreas do IFSC. O processo de Projetar Identificação Externa dos Prédios, cujo dono hoje é o Departamento de Marketing e Jornalismo, pode ser repassado para os programadores visuais da Dircom e para que forem contratados para os campi, quando houver. Já o processo Projetar Pintura de Prédios deve ser repassado ao Departamento de Obras e Engenharia, que deve contratar arquiteto para dedicar-se a esse processo¹³.

Com a retirada do Departamento de Marketing e Jornalismo, a Coordenadoria de Jornalismo pode ser subordinada ao diretor de Comunicação. Com isso, elimina-se um nível na hierarquia da Dircom, o que, de acordo com Child (2012), pode “servir de base para a redução da burocracia, principalmente pela dependência com relação as reuniões formais e procedimentos complexos” (p. 99). Outros benefícios que o autor aponta nesse movimento de eliminação de um nível hierárquico são a melhora das comunicações, mais rapidez na tomada de decisão e disseminação da iniciativa na organização.

Mais uma mudança na departamentalização que pode trazer benefício à Dircom é retirar da Coordenadoria de Eventos os processos ligados à área de Relações Públicas, conforme definida por Kunsch (2003), e transferi-los para outro setor, a ser criado. Segundo D’Ascenção (2007), novas unidades só devem

¹³ Em consulta feita pelo autor da pesquisa, a chefe do Departamento de Obras e Engenharia (DOE) não soube dizer por que esse processo está sob responsabilidade do Departamento de Marketing e Jornalismo e afirmou que o DOE precisaria contratar um arquiteto para poder assumi-lo. A consulta à chefe do DOE foi gravada pelo autor da pesquisa.

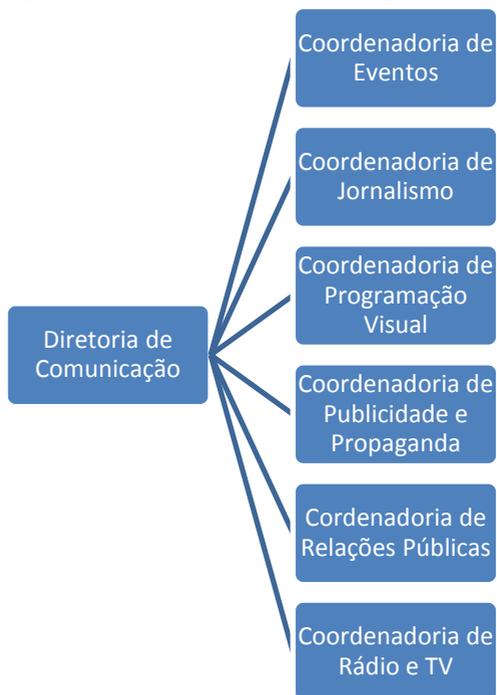
ser criadas “se necessárias como instância decisória que dê produtividade e segurança ao processo” (p. 80). A partir das entrevistas realizadas para esta pesquisa, entende-se que é esse o caso da criação do novo setor que vai receber os processos ligados às Relações Públicas.

O coordenador de Eventos foi contratado via concurso público para o cargo de relações-públicas, com atribuições como as de planejar a campanha de divulgação do ingresso, propor ações de comunicação para diversos projetos e programas institucionais e melhorar o relacionamento com públicos estratégicos do IFSC. Assumiu posteriormente a coordenação da área de eventos, que estava vaga, e, conforme relatou nas entrevistas para esta pesquisa, não tem mais tempo para se dedicar aos processos de Relações Públicas por causa do acúmulo de funções. O nome sugerido para esse setor é Coordenadoria de Relações Públicas.

Propõe-se, ainda, que a Dircom incorpore um novo perfil profissional: o publicitário. A necessidade de um servidor com formação em publicidade e propaganda aparece em processos como Enviar mensagens de datas comemorativas (Diretor de Comunicação Institucional) e Produzir Vídeos Institucionais (Rádio e TV IFSC). Esse servidor pode também ser o responsável pelo processo Veicular Campanha Publicitária, que está dentro de sua área de atuação (BRASIL, 1965). Propõe-se que seu setor seja chamado de Coordenadoria de Publicidade e Propaganda.

A partir dessas propostas, o organograma proposto para Dircom ficaria conforme mostra a Figura 06.

Figura 6 - Proposta de novo organograma para a Dircom.



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Com base nos processos identificados e mapeados nesta pesquisa e nas atribuições da Diretoria de Comunicação previstas pela Política de Comunicação, sugere-se uma nova divisão de processos por setor da nova estrutura proposta. Primeiramente, expõem-se no Quadro 29 os processos que mudam de setor dentro da Dircom.

Quadro 29 - Processos que mudam de dono na nova estrutura da Diretoria de Comunicação

PROCESSO	ANTIGO DONO	NOVO DONO
Atualizar blog do reitor	Coordenadoria de Jornalismo	Coordenadoria de Relações Públicas
Atualizar informações no site institucional	Coordenadoria de Eventos	Coordenadoria de Relações Públicas
Atualizar mailing (organizações)	Coordenadoria de Eventos	Coordenadoria de Relações Públicas
Atualizar mídias sociais	Coordenadoria de Jornalismo	Coordenadoria de Relações Públicas
Criar e revisar textos promocionais	Coordenadorias de Eventos e de Jornalismo	Coordenadoria de Publicidade e Propaganda
Enviar mensagens de datas comemorativas	Diretor de Comunicação	Coordenadoria de Relações Públicas
Enviar releases para organizações	Coordenadoria de Eventos	Coordenadoria de Relações Públicas
Gerenciar crises de imagem	Coordenadoria de Jornalismo	Diretor de Comunicação
Interagir via mídias sociais	Coordenadoria de Jornalismo	Coordenadoria de Relações Públicas
Planejar ações de comunicação	Coordenadoria de Eventos	Coordenadoria de Relações Públicas
Propor ações de divulgação do ingresso	Coordenadoria de Eventos	Coordenadoria de Relações Públicas

(continua)

(conclusão)

Quadro 29 - Processos que mudam de dono na nova estrutura da Diretoria de Comunicação

PROCESSO	ANTIGO DONO	NOVO DONO
Projetar identificação externa de prédios	Departamento de Marketing e Jornalismo	Coordenadoria de Programação Visual
Veicular campanhas publicitárias	Coordenadoria de Eventos	Coordenadoria de Publicidade e Propaganda

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

A lista de atribuições dos setores na nova configuração da Dircom de incluir, além dos processos já mapeados, os previstos pela Política de Comunicação. Tendo essas novas frentes de atuação em vista, a proposta de divisão dos processos por setor na nova estrutura da Dircom fica conforme descrito no Quadro 30.

Em itálico, estão novos processos, previstos pela Política. Para a Coordenadoria de Rádio e TV, foram previstos novos processos com base no que comumente é feito por emissoras de rádio e TV.

Quadro 30 - Proposta de divisão dos processos por setor na nova estrutura da Diretoria de Comunicação

DONO	PROCESSOS
Diretor de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar criação de canais de relacionamento - Construir planejamento anual - Elaborar diagnóstico mensal - Elaborar documentos normativos

(continua)

(continuação)

Quadro 30 - Proposta de divisão dos processos por setor na nova estrutura da Diretoria de Comunicação

DONO	PROCESSOS
Diretor de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciar crises de imagem - Implementar a Política de Comunicação - Moderar e-mails - <i>Produzir e atualizar manual de canais de relacionamento</i> - <i>Produzir e atualizar manual de gestão de crises</i> - <i>Produzir e atualizar manual de redação</i> <ul style="list-style-type: none"> - Produzir relatório de gestão
Coordenadoria de Eventos	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgar calendário de eventos - Elaborar cerimonial - Fornecer informações para edital de eventos - Organizar eventos - Pagar fornecedores de eventos - <i>Produzir e atualizar manual de eventos</i> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar cerimonial
Coordenadoria de Jornalismo	<ul style="list-style-type: none"> - Atender a imprensa - Atualizar mailing (imprensa) - Divulgar relatório de clipagem - <i>Elaborar e aplicar programa de media training</i> <ul style="list-style-type: none"> - Enviar releases para a imprensa - Fornecer informações para edital de clipagem <ul style="list-style-type: none"> - Fotografar eventos

(continua)

(continuação)

Quadro 30 - Proposta de divisão dos processos por setor na nova estrutura da Diretoria de Comunicação

DONO	PROCESSOS
	- <i>Manter e atualizar sala de imprensa virtual</i>
Coordenadoria de Jornalismo	- <i>Produzir e atualizar banco de dados da imprensa</i> - <i>Produzir e atualizar banco de fontes</i> - <i>Produzir e atualizar Manual de Relacionamento com a imprensa</i> - <i>Produzir e atualizar plano regional de atuação dos jornalistas</i> - <i>Produzir informativo</i> - <i>Publicar notícias</i> - <i>Editorar livros</i>
Coordenadoria de Programação Visual	- <i>Fornecer informações para edital de material gráfico</i> - <i>Produzir e atualizar manual de identidade visual</i> - <i>Produzir material gráfico institucional (digital e impresso)</i> - <i>Projetar identificação externa de prédios</i> - <i>Atualizar blog do reitor</i>
Coordenadoria de Relações Públicas	- <i>Atualizar informações no site institucional</i> - <i>Atualizar mailing (organizações)</i> - <i>Atualizar mídias sociais</i> - <i>Coordenar a realização de pesquisas em comunicação</i> - <i>Interagir via mídias sociais</i> - <i>Enviar mensagens de datas comemorativas</i> - <i>Enviar releases para organizações</i>

(continua)

(conclusão)

Quadro 30 - Proposta de divisão dos processos por setor na nova estrutura da Diretoria de Comunicação

DONO	PROCESSOS
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Manter e atualizar cadastro de canais de relacionamento</i> - Planejar ações de comunicação - Propor ações de divulgação do ingresso
Coordenadoria de Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Produzir e atualizar manual de atendimento ao público</i> - <i>Produzir e atualizar Manual de elaboração dos planos de comunicação</i> - <i>Produzir e atualizar Manual de mídias sociais</i> - <i>Produzir plano de comunicação</i>
Coordenadoria de Publicidade e Propaganda	<ul style="list-style-type: none"> - Criar e revisar textos promocionais - Fornecer informações para edital de publicidade - Produzir material promocional (digital e impresso) - Veicular campanhas publicitárias
Coordenadoria de Rádio e TV	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar rádios educativas - Produzir programas de rádio - Produzir reportagens em rádio - Produzir programas de TV - Produzir reportagens em vídeo - Produzir vídeos institucionais - Realizar transmissões ao vivo de eventos

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

b) Profissionalismo e coeficientes de pessoal

Para dar conta dessas atribuições, a Dircom precisa contratar servidores ou remanejá-los entre suas subunidades.

Como esta proposta inclui também a estruturação de setores de comunicação nos campi, a tendência é de que a Dircom receba menos demandas deles. A diretoria deve estudar a possibilidade de remanejar jornalistas para um campus. Uma equipe com três profissionais da área, prevendo-se um cenário em que um será o coordenador e os outros dois vão atuar um em cada período, tem possibilidade de dar conta das demandas da Reitoria dentro da realidade da organização.

A Dircom possui também três assistentes em administração, cargos de nível médio, mas ocupados por servidores com formação em nível superior em Jornalismo e em Design. Propõe-se que eles permaneçam na Diretoria, pois têm formação e conhecimento em comunicação, em seus setores de lotação atual (coordenadorias de Jornalismo e de Programação Visual) prestando apoio aos servidores que ocupam cargos de jornalista e de programador visual, ou, eventualmente, coordenando o setor (como ocorre hoje na Coordenadoria de Jornalismo), pois possuem conhecimento sobre a área em que ele atua.

No que diz respeito a contratações, os perfis profissionais desejáveis de cargos para que os setores possam dar conta desses processos são listados no Quadro 31. Foram considerados os cargos disponíveis para contratação pelos institutos federais segundo a Lei 11.091/2005.

Quadro 31 - Perfis profissionais desejáveis para os setores na nova estrutura da Dircom

SETOR	PERFIS
Diretoria de Comunicação	Não há formação específica, mas é desejável que tenha experiência em gestão e conhecimento em comunicação organizacional.
Coordenadoria de Eventos	Relações-públicas, produtor cultural, técnico em eventos ou profissional com formação em outra área, mas com experiência na organização de eventos.
Coordenadoria de Jornalismo	Jornalista.
Coordenadoria de Programação Visual	Programador visual, diagramador.
Coordenadoria de Publicidade e Propaganda	Publicitário
Coordenadoria de Relações Públicas	Relações-públicas
Coordenadoria de Rádio e TV	Jornalista, técnico em audiovisual, técnico em telecomunicações, roteirista, editor de imagem, programador visual com capacitação ou experiência em vídeo. Para a coordenação, profissional com experiência em gestão e conhecimento em rádio e TV. Para a área de rádio, fazer pesquisa em emissoras de rádio educativas para definir perfis.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Tendo esses perfis profissionais como referência, propõe-se que as equipes da Dircom tenham os seguintes servidores:

- **Diretor de Comunicação.** Um diretor e um assistente em administração.

- **Coordenadoria de Eventos.** Um coordenador (preferencialmente relações-públicas, produtor cultural, técnico em eventos ou profissional com formação em outra área, mas com experiência na organização de eventos) e um assistente em administração.

- **Coordenadoria de Jornalismo.** Um coordenador (preferencialmente jornalista ou com formação em Jornalismo) e dois jornalistas.

- **Coordenadoria de Programação Visual.** Um coordenador (preferencialmente jornalista ou com formação em Design) e dois programadores visuais.

- **Coordenadoria de Publicidade e Propaganda.** Um coordenador (preferencialmente publicitário ou com formação em Publicidade e Propaganda) e um assistente em administração.

- **Coordenadoria de Relações Públicas.** Um coordenador (preferencialmente relações-públicas ou com formação em Relações Públicas) e um assistente em administração.

- **Coordenadoria de Rádio e TV.** Um coordenador, dois jornalistas, um técnico em audiovisual ou operador de câmera de cinema e TV, um editor de imagem, um roteirista e um programador visual.

A equipe da Dircom seria composta, portanto, por 21 pessoas, uma a mais do que atualmente existe se forem somados os servidores do quadro ativo permanente (14) com os bolsistas da Rádio e TV IFSC (seis). Esse número não inclui os futuros servidores das rádios educativas.

A gestão do IFSC deve avaliar, ainda, a ligação da Dircom diretamente ao Gabinete da Reitoria, e não a uma pró-reitoria. Com isso, vai espelhar o que a Política de Comunicação prevê para os campi: um setor ligado ao cargo máximo dentro da unidade (no caso dos campi, a Diretoria Geral).

c) Centralização

Das principais decisões que estão com a Diretoria de Comunicação, três devem ser revistas prioritariamente. Com relação ao edital de eventos, é preciso proporcionar a participação dos campi na especificação dos itens, de modo a atender suas necessidades, o que não ocorre atualmente, como reclamaram entrevistados dos campi Florianópolis, Gaspar e São Carlos.

Para Gomes e Mandim (2005), a descentralização tende a diminuir o tempo necessário para tomada de decisão e aumentar a sua qualidade, uma vez que os gerentes dos escalões inferiores na hierarquia estão mais próximos do mercado, dos empregados e dos fornecedores locais, conhecem melhor a realidade do local e têm, em tese, condições de tomar melhores decisões que seus superiores.

Esse pensamento se aplica no caso do edital de eventos no que diz respeito à qualidade da tomada de decisão. Com relação ao tempo, o coordenador de Eventos teme que, ao abrir a consulta para 22 campi incluírem itens que julgam necessários, o processo torne-se mais demorado. Uma alternativa para que essa demora não ocorra pode ser a montagem de equipe de especificação dos itens, com representantes dos campi. Além de trazerem a visão local, eles podem dividir com o coordenador de

Eventos as tarefas de especificar os itens e buscar os orçamentos, agilizando o processo.

Outra possibilidade é dividir os serviços contratados para eventos em blocos – de alimentação, de comunicação (fotografia e filmagem) e de infraestrutura, por exemplo – e distribuir a responsabilidade por especificar os itens e buscar orçamentos desses blocos pelos campi. Depois, o coordenador de Eventos recebe as informações e faz a compilação delas para enviar ao Departamento de Compras da Reitoria.

Já com relação à veiculação de campanha publicitária, no modo como a decisão é tomada hoje, há demora nas respostas, pois ela depende de muitas pessoas. Os setores de comunicação dos campi não têm autonomia para decidir sozinhos, necessitando consultar a Diretoria Geral e, às vezes, as áreas de Administração e de Ensino, Pesquisa e Extensão do campus.

No caso da Grande Florianópolis, há, ainda, a necessidade de que os quatro campi da região (Florianópolis, Florianópolis-Continente, Palhoça Bilíngue e São José) cheguem a um acordo sobre os canais que serão usados para veiculação (outdoor, busdoor, propaganda em veículos de comunicação etc.). Isso ocorre pela característica da região, com uma área conurbada abrangendo vários municípios (Biguaçu, Florianópolis, Palhoça e São José, principalmente), o que faz com que os canais usados para veiculação da campanha publicitária do IFSC atinham públicos que podem se interessar por estudar em qualquer um dos quatro campi.

Como visto na revisão teórica, a descentralização pode ser benéfica ou não à organização. O risco de delegar diminui quando o pessoal dos níveis inferiores é especializado, segundo Hall (2004). Os níveis inferiores, que, no caso, são os campi, não possuem pessoal com formação em publicidade e propaganda e muitos ainda não têm servidor com formação em qualquer área da comunicação para avaliar as propostas. É importante, claro, ouvir quem conhece a realidade local, mas as decisões sobre veículos e suportes onde a campanha será veiculada em cada

região são tomadas com base em impressões pessoais dos gestores dos campi e sem embasamento em pesquisas.

Compreende-se que os setores de comunicação não são um mundo à parte dentro do IFSC e devem manter contato permanente com a alta gestão. Por isso, eles devem estar sempre informados sobre as estratégias da gestão e os caminhos que ela pretende seguir. Tendo essa visão estratégica adquirida ao participar de reuniões e de discussões prévias com os gestores, o responsável pelo setor de comunicação do campus tem capacidade de avaliar e decidir a proposta de veiculação feita pela agência de publicidade contratada.

Essas decisões demoram a ocorrer porque os recursos para pagar as veiculações publicitárias saem dos orçamentos dos campi. Uma alternativa seria criar um fundo unificado para o pagamento dessas veiculações, administrado pela Dircom. Caberia à Dircom aprovar a proposta da agência de publicidade. Evidentemente, a diretoria precisaria de apoio dos campi para essas escolhas, pois ela não tem conhecimento sobre as realidades locais. Nesse caso, os responsáveis pela comunicação dos campi podem ser os apoiadores, sem necessidade de a decisão passar pelas diretorias gerais e chefias de departamento. Isso deve agilizar o processo.

Pesquisas de comportamento dos públicos estratégicos do IFSC, previstas pela Política de Comunicação e que seriam conduzidas pela Coordenadoria de Planejamento e Campanhas, também seriam utilizadas pela Dircom para definir os veículos e suportes de divulgação. O controle pelas diretorias-gerais dos campi deve ser feito com base nos resultados obtidos pela campanha publicitária, ou seja, o aumento no número de inscritos nos processos de ingresso.

O processo de Fornecer informações para edital de clípagem também pode ser revisto. Os entrevistados dos setores de comunicação de Gaspar e Jaraguá do Sul relataram que o serviço contratado não acompanha todos os veículos de comunicação de sua região. Cada campus indica dois veículos

prioritários em diferentes suportes (rádio, jornal, televisão e internet) para que a Dircom inclua no edital. Uma única empresa, vencedora da licitação, é a responsável pelo serviço de clipagem de todo os campi do IFSC.

Como esse serviço, pelas entrevistas, hoje não atende plenamente às necessidades dos campi, propõe-se que sejam criados editais regionais de clipagem, abrangendo mais veículos de cada região, desde que haja recursos para isso e os campi julgarem ser uma ação prioritária. Na Dircom, o fato de nem todos os veículos serem acompanhados pela empresa contratada não foi apontado como problema.

A descentralização tende a diminuir o estresse gerado pela grande necessidade de coordenação entre os diversos membros das organizações grandes, como explica Hall (2004). Segundo Jussani e Vasconcellos (2007), a descentralização precisa da existência de recursos humanos maduros e preparados para que seja implementada. Com a profissionalização dos setores de comunicação dos campi e criação das Coordenadorias de Comunicação, entende-se que as condições necessárias para descentralizar as decisões citadas acima serão alcançadas.

d) Formalização

As mudanças na departamentalização, divisão do trabalho e centralização nos processos da Dircom devem ser formalizadas por meio de regimentos, portarias e instruções normativas. Além dessas normas gerais, as entrevistas realizadas apontam para a necessidade de formalizar parte do fluxo de alguns processos.

A criação de formulários para receber entradas (inputs) dos processos de produzir notícias, produzir material gráfico, propor ações de comunicação, produzir reportagens em vídeo e produzir vídeos institucionais pode ajudar a organizar o trabalho dos setores. Podem ser definidos prazos mínimos de

antecedência ao fato ou evento a que o pedido se refere que o solicitante deve respeitar para que o pedido seja atendido.

A lista de processos que precisam passar por mudanças em sua formalização, seja aumentando ou diminuindo o grau de formalização ou mudando o que está formalizando, conforme propostas de melhorias feitas nos capítulo 6, são listados a seguir:

Diretoria de Comunicação

- Avaliar criação de canais de relacionamento;
- Divulgar calendário de eventos;
- Elaborar cerimoniais de eventos;
- Fornecer informações para edital de eventos;
- Fornecer informações para edital de material gráfico;
- Fotografar eventos;
- Organizar eventos;
- Planejar ações de comunicação;
- Produzir material gráfico digital;
- Produzir material gráfico impresso;
- Produzir vídeos institucionais;
- Publicar notícias.

Campus Araranguá

- Enviar releases para a imprensa.

Campus Florianópolis

- Organizar eventos;
- Organizar formaturas e/ou eventos de certificação;
- Produzir material gráfico;
- Providenciar serviços para eventos.

Campus Florianópolis-Continente

- Elaborar cerimonial de eventos;
- Produzir material gráfico;
- Publicar notícias.

Campus Gaspar

- Organizar eventos;
- Organizar eventos de divulgação dos cursos;
- Produzir relatório de clipagem.

Campus Geraldo Werninghaus

- Produzir relatório de clipagem.

Campus Jaraguá do Sul

- Produzir relatório de clipagem.

Campus Joinville

- Fotografar eventos
- Participar de eventos externos.

Campus São José

- Divulgar calendário de eventos;
- Divulgar informações em murais;
- Organizar formaturas e/ou eventos de certificação;
- Produzir informativo.

Campus Xanxerê

- Organizar formaturas e/ou eventos de certificação;
- Produzir informativo.

6.2 MELHORIAS NA ESTRUTURA DOS SETORES DE COMUNICAÇÃO DOS CAMPI

O tamanho crescente da organização está ligado à com diferenciação crescente, necessidade maior de controle e coordenação, estruturação aumentada das atividades organizacionais e menor concentração de autoridade, segundo Hall (2004). Com base nessas premissas e nas entrevistas e na

Política de Comunicação do IFSC, propõem-se mudanças na estrutura dos setores de comunicação dos campi.

O primeiro passo a ser adotado para reestruturação dos setores dos campi já está em andamento desde a aprovação da Política de Comunicação: retirar deles as atribuições de extensão. As Ceres foram pensadas em um contexto em que o IFSC era menor e o acúmulo de funções era necessário, pois não havia tantos servidores na organização.

Hoje, no entanto, com o crescimento do IFSC, esse acúmulo prejudica os processos de comunicação, como afirmaram os entrevistados. As reclamações sobre falta de tempo para executar atividades e tarefas foram frequentes nas entrevistas. A falta de profissionalismo também pode estar associada a esse sentimento de que “falta tempo”, pois os servidores demoram mais a executar as tarefas e atividades por não terem capacitação.

Além de separar as atribuições, é necessário constituir um setor de comunicação permanente nos campi, e não uma comissão, como ocorre no Campus São José. Divididos entre a carga horária destinada à comissão e as atribuições que têm em seus setores de lotação permanente, os integrantes da comissão têm dificuldade em se dedicar à comunicação do campus.

A experiência do jornalista regional melhorou a comunicação de caráter jornalístico – produção de notícias, de informativos e assessoria de imprensa – nos campi, mas ainda não é a configuração ideal. Os jornalistas relataram dificuldades em atender aos campi onde não estão lotados. Além disso, têm atuação restrita a sua área de formação, que não contempla todas as necessidades dos campi.

A partir das entrevistas realizadas, foi possível identificar 13 processos mais comuns nos setores de comunicação dos campi. Propõe-se que a estruturação dos setores de comunicação – ou unidades organizacionais de comunicação (UOCs) – baseie-se nesses processos principais.

As UOCs devem ser ligadas diretamente à Diretoria Geral de cada campus, como sugere a Política de Comunicação. Propõe-se para elas o nome de Coordenadoria de Comunicação. A partir da criação dessas coordenadorias, as CRE devem deixar de existir, as Cere devem se transformar em coordenadorias de Extensão e as atribuições de estágio do Campus Itajaí – hoje com o Setor de Relações Externas, Comunicação e Estágio – devem ser passadas para o setor de ensino.

A Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria do Campus Florianópolis deve mudar de nome para se adequar ao padrão dos outros campi. Pode continuar com suas atribuições de ouvidoria e subdividir-se em setores de Jornalismo, Programação Visual, Eventos e Relações Públicas.

Todas as UOCs podem subdividir-se em outros setores, conforme o tamanho do campus e a disponibilidade de cargos, recomendando-se que se espelhem na estrutura organizacional da Dircom. Para propor as estruturas para os, usou-se o tamanho de cada um.

O critério utilizado para definir o tamanho do campus foi o número total de servidores do quadro ativo permanente de cada um - como diz Mintzberg (2009), o maior tamanho da organização costuma levar a maior tamanho da unidade. Com base no número de servidores, dividiram-se os campi em quatro categorias: Muito Grande (200 servidores ou mais), Grande (de 101 a 199 servidores), Médio (de 51 a 99 servidores), Pequeno (de 20 a 49 servidores) e Em Implantação (até 19 servidores). A divisão dos campi por categorias fica conforme descrito no Quadro 32.

Quadro 32 - Classificação dos campi do IFSC por tamanho

CATEGORIA	CAMPI
Muito Grande	Florianópolis
Grande	Joinville e São José
Médio	Araranguá, Canoinhas, Chapecó, Criciúma, Florianópolis-Continente, Gaspar, Geraldo Werninghaus, Jaraguá do Sul e Lages
Pequeno	Caçador, Garopaba, Itajaí, Palhoça Bilíngue, São Miguel do Oeste, Urupema e Xanxerê
Em Implantação	São Carlos, São Lourenço do Oeste e Tubarão

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Os campi devem ter equipes nas Coordenadorias de Comunicação adequadas com seu tamanho. Para chegar à definição da equipe ideal, propõe-se mais uma divisão dos campi, entre campi-polo e campi-satélite. Os “campi-polo” devem prestar apoio aos campi-satélite de suas regiões geográficas, que vão ter equipes reduzidas.

Mostra-se no Quadro 33 como foram divididos os campi em dos campi-polo e campi-satélites.

Quadro 33 - Lista de campi-polo e seus respectivos campi-satélites

CAMPUS-POLO	CAMPUS(I)-SATÉLITE
Canoinhas	Caçador
Chapecó	São Carlos e Xanxerê
Gaspar	Itajaí
Lages	Urupema
São Miguel do Oeste	São Lourenço do Oeste

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Dos cinco campi-polo, apenas o de São Miguel do Oeste não está nas categorias Grande ou Médio. No entanto, sua inclusão como campus-polo justifica-se pela distribuição geográfica do IFSC: o campus-polo mais próximo, de Chapecó, ficaria sobrecarregado tendo quatro campi satélite (São Carlos, São Lourenço do Oeste, São Miguel do Oeste e Xanxerê). Aos campi-polo listados no Quadro 33, junta-se a Dircom como responsável por apoiar dois campi-satélite: Garopaba e Palhoça Bilíngue.

A partir dessa categorização, propõe-se que a divisão do trabalho entre as Coordenadorias de Comunicação e a Dircom nos 13 processos principais processos dos campi seja feita da maneira como foi detalhado no Quadro 34.

Quadro 34 - Proposta de divisão dos processos de comunicação entre os campi e a Dircom

PROCESSO	QUEM FAZ
Atender a imprensa	Todos os campi
Atualizar informações no site	Todos os campi
Atualizar mídias sociais	Todos os campi
Divulgar cursos em locais estratégicos	Todos os campi
Enviar informações por e-mail	Todos os campi
Enviar releases para a imprensa	Todos os campi
Interagir via mídias sociais	Todos os campi
Organizar eventos	Todos os campi
Organizar formaturas e/ou eventos de certificação	Todos os campi
Participar de reuniões externas	Todos os campi

(continua)

(conclusão)

Quadro 34 - Proposta de divisão dos processos de comunicação entre os campi e a Dircom

PROCESSO	QUEM FAZ
Produzir informativo do campus	a) Campi das categorias Muito Grande, Grande e Médio b) Campi-polo c) Dircom
Produzir material gráfico	a) Campi das categorias Muito Grande, Grande e Médio b) Campi-polo c) Dircom
Publicar notícias	a) Campi das categorias Muito Grande, Grande e Médio b) Campi-polo c) Dircom

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Ou seja, conforme a divisão proposta, os campi das categorias Muito Grande, Grande e Médio mais o Câmpus São Miguel do Oeste (único campus-polo que não está nessas categorias) terão equipe e autonomia para executar os 13 principais processos. Os demais campi das categorias Pequeno e Em Implantação terão apoio de um campus-polo, ou da Dircom, no caso de Garopaba e Palhoça Bilíngue, em alguns processos.

Para aprofundar mais a compreensão dessa proposta, passa-se a abordar as equipes previstas para as Coordenadorias de Comunicação dos campi por categoria. Segundo Harrington (1993), deve-se casar a qualificação das pessoas com os processos. Sabendo quais são os processos mais comuns, pode-se definir quais os perfis profissionais necessários para as UOCs.

No Quadro 35, estão listados quais os perfis desejáveis para cada um dos 13 processos.

Quadro 35 - Perfis profissionais desejáveis para os principais processos das Coordenadorias de Comunicação

PROCESSOS	PERFIS
Atender a imprensa	Jornalista ou relações-públicas.
Atualizar informações no site	Assistente em administração
Atualizar mídias sociais	Relações-públicas, jornalista ou publicitário.
Divulgar cursos em locais estratégicos	Relações-públicas ou publicitário.
Enviar informações por e-mail	Relações-públicas, jornalista ou publicitário.
Enviar releases para a imprensa	Jornalista ou relações-públicas.
Interagir via mídias sociais	Relações-públicas.
Organizar eventos	Relações-públicas, produtor cultural, técnico em eventos ou profissional com formação em outra área, mas com experiência na organização de eventos.
Organizar formaturas e/ou eventos de certificação	Relações-públicas, produtor cultural, técnico em eventos ou profissional com formação em outra área, mas com experiência na organização de eventos.

(continua)

(conclusão)

Quadro 35 - Perfis profissionais desejáveis para os principais processos das Coordenadorias de Comunicação

PROCESSOS	PERFIS
Participar de reuniões externas	Relações-públicas.
Produzir informativo do campus	Jornalista ou relações-públicas.
Produzir material gráfico	Programador visual ou publicitário
Publicar notícias	Jornalista ou relações-públicas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Chega-se, então, à proposta de composição das equipes das Coordenadorias de Comunicação de cada campus. As sugestões de equipes para cada categoria são as seguintes:

- **Muito Grande.** Um coordenador, dois jornalistas, um relações-públicas, dois servidores para atuar com organização de eventos (Relações-públicas, produtor cultural, técnico em eventos ou profissional com formação em outra área, mas com experiência na organização de eventos) e dois programadores visuais (sendo um, pelo menos, com capacitação em webdesign). Total: oito servidores.

- **Grande.** Um coordenador, dois jornalistas, um relações-públicas, um servidor para atuar com organização de eventos (Relações-públicas, produtor cultural, técnico em eventos ou profissional com formação em outra área, mas com experiência na organização de eventos) e um programador visual (com capacitação em webdesign). Total: seis servidores.

- **Médio e São Miguel do Oeste.** Um coordenador, um jornalista, um relações-públicas e um programador visual (com capacitação em webdesign). Total: quatro servidores.

- **Pequeno.** Um coordenador e um relações-públicas. Total: dois servidores.

- **Em implantação.** Um relações-públicas. Total: um servidor.

A opção por ter o relações-públicas em todos os campi, inclusive nos em implantação, ocorre por causa de sua formação e sua atuação mais abrangente em comunicação, podendo atuar com planejamento de ações, pesquisas em comunicação, organização de eventos, relacionamento com imprensa, entre outras atribuições.

À medida que os campi crescem, podem contar com profissionais mais especializados, como jornalistas e programadores visuais. Como lembram Mintzberg (2009) e Morgan (2007), a especialização das tarefas tem como intenção aumentar a produtividade e atingir objetivos de maneira mais eficiente.

A sugestão de priorizar programador visual, e não publicitário, para produzir material gráfico nos campi ocorre porque nem todo material gráfico produzido é promocional, mas há também produção de materiais institucionais, de sinalização e de identificação externa (letreros, placas de identificação de setores, entre outros), assim como pedidos de elaboração da identidade visual e interface gráfica de sites.

Futuramente, os campi Chapecó, Criciúma e Jaraguá do Sul podem ser sede das rádios educativas às quais o IFSC concorre. Se for definido que a organização vai de fato ter esses canais, recomenda-se, como já descrito na proposta de reestruturação da Dircom, que seja feito benchmarking em rádios educativas para identificar profissionais prioritários.

A presença dos profissionais nos campi deve, além de atender a demanda local, diminuir o volume de trabalho da Dircom. Hoje, jornalistas e programadores visuais, por exemplo, produzem notícias e materiais gráficos para campi onde não há servidores com formação nessas áreas. Tendo menos volume de pedidos, as unidades da Dircom vão poder se dedicar ao papel estratégico que a Política de Comunicação prevê para a diretoria.

Tem-se, portanto, uma departamentalização geográfica, já que, com setores nos campi executando praticamente os mesmos processos e com estruturas semelhantes às da Dircom. Com isso, a comunicação organizacional do IFSC tende a estar mais bem adaptada às necessidades de cada região (DAFT; 2008). Além de atender aos campi, as Coordenadorias de Comunicação vão continuar sendo colaboradoras em processos da Dircom, como as Cere, CRE e jornalistas regionais são hoje.

Ainda sobre os campi, sugere-se que processos que não são de comunicação organizacional sejam repassados para outros setores. O assessor de Eventos do Campus Florianópolis, por exemplo, não deveria se envolver com fornecimento de estrutura para eleições (providenciar mobiliário, espaço para urnas de votação etc.), uma atividade de natureza de setor de infraestrutura. Ainda no Campus Florianópolis, a recepção a intercambistas deve ser repassada ao setor de Pesquisa, espelhando o que ocorre na Reitoria, onde intercâmbio é assunto da Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação. No Campus Criciúma, a divulgação de vagas de estágio deve ser repassada para o setor de Ensino.

6.3. MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

Não foram apontados nas entrevistas muitos problemas ligados aos mecanismos de coordenação entre os setores da Dircom. Possivelmente pelo fato de a maior parte da diretoria trabalhar na mesma sala, na Reitoria, o que facilita a troca de informações - apenas a Rádio e TV IFSC funciona em outro

prédio. As principais reclamações foram na relação entre Dircom e campi e entre os setores de comunicação, seja a Dircom ou os dos campi, e os demais setores do IFSC.

O ajuste mútuo entre Dircom e campi, acredita-se, pode melhorar a partir da contratação de servidores com formação em comunicação para os campi, com conseqüente descentralização de processos, e a adoção de ferramentas de comunicação a distância, como grupos de e-mail, fóruns, webconferências e videoconferências. A tendência é de que haja contatos mais frequentes entre grupos de profissionais (jornalistas, relações-públicas, programadores visuais).

As reclamações sobre os setores que não são da área de comunicação organizacional recaíram principalmente sobre o não repasse de informações necessárias para o início ou andamento dos processos. Por isso, propõe-se que seja criado um programa de capacitação em comunicação para os servidores do IFSC, que instigue-os a divulgar para os setores de comunicação suas ações e projetos.

A definição e formalização de fluxos dos processos e a criação de formulários para pedidos de produção de notícias, produção de material gráfico e de organização de eventos, entre outros, pode ajudar na padronização dos processos de trabalho e na organização dos setores dos campi e da Reitoria. No que diz respeito à padronização dos outputs, os problemas categorizados podem ser sanados a partir da formalização de um pré-roteiro de vídeo institucional que servirá de base para as produções.

Por fim, a padronização das habilidades pode melhorar com a implantação de um programa de capacitação em diversas áreas da comunicação tanto para servidores dos setores de comunicação organizacional como para os demais setores do IFSC. A proposta é de que sejam organizadas, pelo menos, as capacitações sugeridas no Quadro 36, baseadas nas entrevistas realizadas.

Quadro 36 - Propostas de cursos de capacitação para servidores do IFSC

ÁREA/TEMA	PÚBLICO	OBJETIVO
Comunicação	Servidores em geral	Incentivar os servidores a divulgar suas ações e projetos para os setores de comunicação e explicar a eles como fazê-lo
Comunicação científica	Jornalistas	Melhorar a qualidade da divulgação de projetos científicos e de pesquisa pelos jornalistas.
Editoração de livros	Coordenador de Publicações e autores de livros	Explicar aos coordenadores de Publicações e autores de livros os padrões gráficos de editoração, diminuindo a quantidade de vezes em que eles buscam a Coordenadoria de Programação Visual para tirar dúvidas.
Elaboração de editais	Servidores dos setores de comunicação	Aperfeiçoar o trabalho de construção dos editais de contratação de serviços e compra de produtos pelos setores de comunicação.

(continua)

(continuação)

Quadro 36 - Propostas de cursos de capacitação para servidores do IFSC

ÁREA/TEMA	PÚBLICO	OBJETIVO
Fotografia	Jornalistas e relações-públicas	Melhorar a qualidade das fotografias tiradas por jornalistas e responsáveis pela comunicação nos campi para ser usadas nos canais de relacionamento do IFSC e enviadas à imprensa.
Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica em Santa Catarina	Funcionários da empresa contratada para serviço de clipagem	Explicar diferença entre o IFSC e o Instituto Federal Catarinense e onde cada um atua.
Organização de eventos	Servidores em geral	Formar servidores capazes de auxiliar os setores de comunicação na organização de eventos.
Relacionamento com a imprensa	Servidores em geral	Aperfeiçoar o relacionamento do IFSC com a imprensa, fazendo os servidores compreenderem o funcionamento e as necessidades dos veículos de comunicação.

(continua)

(conclusão)

Quadro 36 - Propostas de cursos de capacitação para servidores do IFSC

ÁREA/TEMA	PÚBLICO	OBJETIVO
Tipos de material gráfico	Servidores em geral	Explicar aos servidores os diferentes tipos de materiais gráficos, suas funções e situações em que são mais indicados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

Com essas capacitações, pretende-se que o servidor “leigo” conheça mais sobre as possibilidades que ele tem de divulgar fatos ou organizar e promover eventos usando a estrutura de comunicação do IFSC e, com isso, procure mais os setores da área. Outro objetivo é qualificar o trabalho dos profissionais dos setores de comunicação, para melhorar a comunicação organizacional no IFSC.

6.4 VIABILIDADE DA PROPOSTA

Sabe-se que não há estrutura organizacional perfeita e que a proposta feita é passível de críticas e alterações. Recomenda-se sua discussão com as equipes da Dircom e dos campi, além da alta gestão do IFSC, antes de sua implementação.

Considera-se, no entanto, que a proposta é viável para a organização. Há internamente bastante disputa por novas vagas em concursos públicos e também pelas prioridades de contratação. Escolher entre contratar um relações-públicas, um pedagogo, ou um analista de tecnologia de informação, por exemplo, é uma decisão que Reitoria e campi do IFSC quase sempre têm que tomar, pois a quantidade de vagas liberadas para concursos públicos é escassa diante das necessidades da organização.

Hoje 54 servidores e seis profissionais bolsistas trabalham nos setores de comunicação do IFSC, em uma estrutura que, como relatado anteriormente, carece de profissionalismo. A proposta elaborada eleva esse número para 94 servidores.

Com a contratação de mais profissionais para a área, que vão substituir os servidores que atualmente trabalham nos setores de maneira muitas vezes amadora – em que pese sua vontade de aprender e de colaborar com a organização –, a tendência é de que a comunicação organizacional do IFSC melhor, que a organização seja mais conhecida e tenha seus cursos mais procurados. Hoje ainda há cursos do IFSC cuja procura é baixa e alguns nem mesmo conseguem preencher as vagas abertas em vestibulares e exames de classificação para cursos técnicos.

Como o número de alunos matriculados é um dos critérios para definição do orçamento dos institutos federais (BRASIL, 2010), acredita-se que o aumento dos custos com a contratação dos servidores para a área de comunicação será pago pelo aumento do orçamento resultante do crescimento no número de matrículas.

As propostas feitas nos itens 7.1, 7.2 e 7.3 devem ser discutidas internamente e aperfeiçoadas, se necessário. Propõe-se que seja feito um seminário envolvendo servidores dos setores de comunicação para discutir a proposta e levar as recomendações para apreciação do Colégio de Dirigentes, que reúne o reitor, os pró-reitores e os diretores-gerais dos campi.

Entende-se que a discussão inicial entre os servidores dos setores de comunicação pode trazer mais detalhes não explorados na pesquisa e atualizações nos processos. Uma vez concluída a proposta do grupo de comunicadores, acredita-se que ela terá mais força para aceitação pela alta gestão do IFSC.

Depois de apreciada e concluída a proposta de estruturação, deve-se compor equipe, com representantes da Dircom e dos campi, para acompanhar os primeiros seis meses

de sua implantação. Essa equipe deve gerar relatório contendo informações para o aperfeiçoamento da estrutura visando futuras revisões.

Daft (2008) comenta que as organizações estão sempre buscando a estrutura mais adequada e avaliam periodicamente a sua configuração. Por isso, recomenda-se que a revisão da estrutura do IFSC para a área de comunicação organizacional seja feita a cada dois anos, em conjunto com as revisões da Política de Comunicação.

Os métodos usados para esta pesquisa podem servir de base para essa análise. Acredita-se que, com eles, foi possível fazer um diagnóstico da estrutura organizacional para a área de comunicação do IFSC em suas dimensões. Com os dados obtidos, houve mais clareza sobre quais são os principais problemas a serem enfrentados e como fazê-lo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento dos institutos federais ocorrido a partir de 2005, com primeiro plano de expansão da rede federal de educação profissional, trouxe inúmeros desafios para as gestões das organizações que compõem a rede. Com o IFSC, não foi diferente.

O IFSC ainda está tentando encontrar a melhor forma de se estruturar para funcionar de maneira estadualizada, com um órgão central, a Reitoria, e 22 campi. Áreas consideradas estratégicas, como auditoria, engenharia e o jornalismo, já tiveram experiências do que se chama internamente de regionalização, com servidores contratados para alguns campi para atender a outros campi próximos geograficamente.

Esta pesquisa buscou tentar avançar numa solução mais ampla para a área de comunicação organizacional do IFSC, além do jornalismo. Por meio do mapeamento de processos, tentou-se identificar o que de fato é feito nos diversos setores de comunicação da organização, os problemas enfrentados pelos servidores e como solucioná-los a partir do redesenho da estrutura.

Foram identificados, mapeados e nomeados, no total, 42 processos diferentes na Diretoria de Comunicação (Dircom) e 46 nos 10 campi em que foram feitas entrevistas presenciais. Dos processos dos campi, 22 ocorreram em mais de um campus. Foram feitas 173 propostas de melhorias nos processos, originadas das entrevistas realizadas, da revisão bibliográfica e da análise de documentos.

A identificação e mapeamento dos processos realizados para esta pesquisa permitiram conhecer a realidade do que é feito na área de comunicação do IFSC e conceber uma proposta de estrutura condizente com a realidade da organização, principalmente de seus servidores da área de comunicação. Por meio da pesquisa, foi possível analisar o que deve ser descentralizado e o que deve ser centralizado, como deve ser a

departamentalização dos setores de comunicação na Reitoria e nos campi, criar categorias de campi e de áreas da comunicação, o que contribuiu para a proposta de divisão do trabalho entre as diversas unidades do IFSC.

Acredita-se que o objetivo geral da pesquisa, de propor o redesenho da estrutura organizacional da área de comunicação organizacional do IFSC, tenha sido atingido, assim como os objetivos específicos. A estrutura organizacional para a área de comunicação foi descrita quanto aos setores que a compõem, quantitativo e características dos servidores.

O diagnóstico das atividades dos setores de comunicação organizacional por meio da análise de processos foi feito por meio de entrevistas presenciais em 10 campi e na Diretoria de Comunicação, na Reitoria, e por meio de questionário enviado a mais 10 campi. A análise das limitações dos processos de comunicação por meio das dimensões estruturais e dos mecanismos de coordenação ocorreu com o auxílio da literatura relacionada.

O que se pretendeu, com este trabalho, é ajudar a fazer com que a comunicação do IFSC seja, de fato, estratégica, por meio da profissionalização do setor e da definição de uma estrutura mais adequada para a organização neste momento.

Entende-se que a comunicação organizacional, como afirma Bueno (2009), deve ir além do empirismo nas ações e estratégias. Uma rede de profissionais com formação na área atuando de maneira articulada e em uma estrutura coerente, como objetivou-se propor, é um dos instrumentos para avançar no alcance de uma comunicação estratégica, que atenda às necessidades dos públicos estratégicos do IFSC e ponha em prática o que foi definido na Política de Comunicação.

A pesquisa realizada tem validade interna para o IFSC e seus dados não podem ser generalizada. O método usado, no entanto, pode servir de base para propostas de reestruturação de outros setores do IFSC e mesmo de outros institutos federais, já que, devido às leis e outras regras comuns à toda a Rede Federal

de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, há isomorfismo ente as organizações. Futuras pesquisas que venham a aperfeiçoar o método contribuirão para que as organizações adotem estruturas mais adequadas às suas necessidades com melhor gestão dos recursos humanos.

As teorias sobre estrutura organizacional usadas para esta pesquisa – principalmente Daft (2008), Hall (2004) e Mintzberg (2009) – auxiliaram na caracterização e compreensão da estrutura organizacional do IFSC, assim como de seus problemas. As definições de áreas da comunicação feitas por autores como Kunsch (2003) e Rego (1986) auxiliaram a entender qual o papel de cada setor de comunicação do IFSC e como poderia ser feita a divisão do trabalho entre eles.

O mapeamento de processos permitiu identificar o que de fato é feito em cada setor e quais os problemas estruturais que os servidores lotados neles encontram para desempenhar suas atividades. Isso enriqueceu, acredita-se, a coleta de dados, permitindo uma análise o mais profunda possível da estrutura organizacional para a área de comunicação do IFSC, apesar das dificuldades encontradas para realizar uma pesquisa em uma organização tão grande e dispersa geograficamente.

Ainda sobre o método, cabe destacar que a entrevista presencial trouxe, na visão do pesquisador, mais benefícios que o questionário aplicado a distância. Embora o questionário tenha facilitado a coleta de dados em diversos campi de uma só vez, as entrevistas presenciais permitiram uma análise mais profunda dos problemas e desafios encontrados pelos setores de comunicação do IFSC.

Ir até os campi, conhecer como é o ambiente onde os servidores trabalham e ver *in loco* o que eles produzem aumentaram a compreensão sobre os fenômenos estudados. Encoraja-se que as pesquisas feitas usando o mapeamento de processos para redesenho estrutural adotem preferencialmente a entrevista presencial como método de coleta de dados. A constituição de uma equipe, que pode dividir tarefas –

diferentemente desta pesquisa, feita por uma pessoa, com apoio do orientador – certamente ajudará a cumprir esse objetivo.

A adoção ou não das propostas resultantes desta pesquisa dependem da prioridade que o IFSC pretende dar para o sua área de comunicação organizacional. Entende-se que o momento é propício para essa reestruturação, uma vez que a Política de Comunicação está em processo de implantação e o tema é bastante discutido na organização.

Recomenda-se que o IFSC continue a estudar a sua área de comunicação institucional. Algo que a organização ainda não faz e que está previsto em sua Política de Comunicação é fazer pesquisas com públicos sobre hábitos de comunicação deles e o grau de satisfação com o que é desenvolvido na organização. Desses levantamentos, podem surgir dados relevantes para o instituto federal e mesmo para pesquisas acadêmicas.

Com relação a sua estrutura organizacional, o IFSC pode usar a metodologia desta pesquisa como base para fazer o desenho ou redesenho estrutural de outras áreas. É importante a organização tentar encontrar o melhor modo de se estruturar, compatível com o seu tamanho e dispersão geográfica. Para isso, pode aprofundar a análise dos processos organizacionais, elegendo os principais e fazendo seu mapeamento completo, pelos diversos setores.

Os efeitos do rápido crescimento da organização em número de campi no período entre 2006 e 2014 sobre sua estrutura organizacional é outro tema de pesquisa sobre o qual a organização pode se dedicar. O mesmo tema pode ser pesquisado por outras organizações que passaram por processo semelhante de dispersão geográfica, para encontrar qual a estrutura organizacional mais adequada.

REFERÊNCIAS

ADAIR, Charlene B.; MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente.** São Paulo: Nobel, 1996.

ALMEIDA, Alcides Vieira de. **Da Escola de Aprendizes Artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina.** Florianópolis: Publicações do IFSC, 2010.

AMADORI, Rosane. Universidade e comunidade: um estudo sobre a necessidade de implantação de assessorias de comunicação nos centros e ensino da administração central da UFSM. In: BARICHELO, Eugenia Maria da Rocha (org.). **Universidade e comunicação.** Santa Maria: FACOS/UFSM: FAPERGS: CNPq, 1998, p. 37-68.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação.** Tradução Adriana Rieche, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 3. ed., Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNARD, Chester Irving. **As funções do executivo.** São Paulo: Atlas, 1979.

BARROS, Antonio Teixeira; JUNQUEIRA, Rogério Diniz. A elaboração do projeto de pesquisa. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 32-50.

BELTRAME, Marcela Monteiro de Lima Lin. **Política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: proposta a partir da experiência do**

IFSC. Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014 (dissertação)

BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1998.

BRASIL. **Decreto 57.690, de 1 de fevereiro de 1966**. Aprova o Regulamento para a execução da Lei nº 4.680, de 18 de junho de 1965. Disponível em <<http://goo.gl/tZSWFB>>. Acesso em 19 out. 2014.

_____. **Decreto 63.283, de 26 de setembro de 1968**. Aprova o Regulamento da Profissão de Relações Públicas de que trata a Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967. Disponível em <<http://goo.gl/1dDKnq>>. Acesso em 19 out. 2014.

_____. **Decreto 7.313, de 22 de setembro de 2010**. Dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia. Disponível em: <<http://goo.gl/9eKSCR>>. Acesso em 19 out. 2014.

_____. **Decreto 7.566, de 23 de setembro de 1909**. Créa nas capitais dos Estados as Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Disponível em <<http://goo.gl/ucy7Vs>>. Acesso em 19 out. 2014.

_____. **Decreto 83.284, de 13 de março de 1979**. Dá nova regulamentação ao Decreto-Lei nº 972, de 17 de outubro de 1969, que dispõe sobre o exercício da profissão de jornalista, em decorrência das alterações introduzidas pela Lei nº 6.612, de 7 de dezembro de 1978. Disponível em <<http://goo.gl/VcGFIE>>. Acesso em 19 out. 2014.

_____. **Decreto-lei 860, de 11 de setembro de 1969.** Dispõe sobre a constituição do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais de Profissionais de Relações Públicas e dá outras providências. Disponível em <<http://goo.gl/Owv1kv>>. Acesso em 19 out. 2014.

_____. **Decreto-lei 972, de 17 de outubro de 1969.** Dispõe sobre o exercício da profissão de jornalista. Disponível em <<http://goo.gl/dxVcQQ>>. Acesso em 19 out. 2014.

_____. **Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em <<http://goo.gl/d8OuWA>>. Acesso em 19 out. 2014.

_____. **Lei 4.680, de 18 de junho de 1965.** Dispõe sobre o exercício da profissão de Publicitário e de Agenciador de Propaganda e dá outras providências. Disponível em: <<http://goo.gl/TSOs4j>>. Acesso em 19 out. 2014.

_____. **Lei 5.377, de 11 de dezembro de 1967.** Disciplina a Profissão de Relações Públicas e dá outras providências. Disponível em <<http://goo.gl/nG7MJd>>. Acesso em 19 out. 2014.

_____. **Lei 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <<http://goo.gl/Ym4UZU>>. Acesso em 19 out. 2014.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégicas.** São Paulo: Saraiva, 2009.

CANCELLIER, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi. **Análise organizacional por mapeamento de processos**. Florianópolis, 2013. Não publicado.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CEFETSC. Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina. **Relatório de gestão do exercício de 2004**. Florianópolis, fevereiro de 2005.

CHILD, John. **Organização: princípios e prática contemporâneos**. São Paulo: Saraiva, 2012.

COSENZA, José Paulo; ALEGRÍA, Ana Isabel Zardoya; LAURENCEL, Luiz da Costa. Relação entre preços de transferência e conflito organizacional em empresas descentralizadas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 12, n. 3, p. 14-27, set/dez 2009.

CRUZ, Cassiana Maris Lima. Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 6, n. 11, jan./jun. 2007.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

_____. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

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

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006, p. 62-83.

FARIA, Jorge Alves; MADEIRA, Rui Bento. Impacto da estrutura organizacional de dois hospitais públicos portugueses na execução dos seus objectivos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 106-124, jan./jun. 2011.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de conteúdo**. 3. ed., Brasília: Liber Livro Editora, 2008

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY Jr., James H. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.

GOMES, Josir Simeone; MANDIM, João. Descentralização em unidades de negócios: um estudo de caso no setor de confecção. **Revista Universo Contábil**, maio/ago. 2005.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mesorregiões**. Disponível em: <<http://goo.gl/BI0cWr>>. Acesso em 19 out. 2014.

IFSC. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. **Anuário_2014_-_Geral_IFSC** (arquivo digital). Disponível em: <<http://goo.gl/yL7qe2>>. Acesso em 19 out. 2014a.

_____. **Anuário Estatístico Pró-reitoria de Ensino 2012**. Disponível em: <<http://goo.gl/OQJVfe>>. Acesso em 19 out. 2014b.

_____. **Auditorias**. Disponível em: <<http://goo.gl/LkrW8w>>. Acesso em 19 out. 2014c.

_____. **Câmpus**. Disponível em: <<http://goo.gl/tZvOP7>>. Acesso em 19 out. 2014d.

_____. **Definida empresa que irá finalizar a obra de Itajaí**. 18 de março de 2014. Disponível em: <<http://goo.gl/pj1rHP>>. Acesso em 19 out. 2014e.

_____. **Diagnóstico de comunicação**: responsáveis pela comunicação nos câmpus do IFSC (documento interno). Florianópolis, junho de 2013a

_____. **Histórico do IFSC.** Disponível em: <<http://goo.gl/Mi6dyW>>. Acesso em 19 out. 2014f.

_____. **IFSC é o melhor instituto federal do País pela 6ª vez.** 9 de dezembro de 2013b. Disponível em: <<http://goo.gl/onq0p4>>. Acesso em 19 out. 2014.

_____. **IFSC terá Câmpus Avançado em São Lourenço do Oeste.** 23 de abril de 2014g. Disponível em: <<http://goo.gl/CxLQwg>>. Acesso em 19 out. 2014.

_____. **IFSCTV amplia interação com seus públicos.** 26 de junho de 2014h. Disponível em: <<http://goo.gl/kQaPn8>>. Acesso em 19 out. 2014.

_____. **Instrução normativa 10/2011/Gabinete, de 5 de novembro de 2010.** Aprova o organograma da Reitoria do Instituto Federal de Santa Catarina.

_____. **Missão, visão e valores.** Disponível em: <<http://goo.gl/dN3Ig>>. Acesso em 19 out. 2014i.

_____. **Modalidade dos cursos.** Disponível em: <<http://goo.gl/9AqL7G>>. Acesso em 19 out. 2014j.

_____. **Palhoça tem cursos técnicos voltados à educação de surdos.** 26 de novembro de 2013c. Disponível em: <<http://goo.gl/tNR4mI>>. Acesso em 19 out. 2014.

_____. **Planejamento 2013-2014.** Disponível em: <<http://goo.gl/PPS0FQ>>. Acesso em 19 out. 2014k.

_____. **Política de comunicação do IFSC.** 1. ed., setembro de 2013d.

_____. **Portaria n° 1279, de 23 de julho de 2013e.** Disponível em: <<http://goo.gl/uCsHqw>>. Acesso em 19 out. 2014 (acesso restrito)

_____. **Portaria n° 560, de 18 de março de 2014l.** Disponível em: <<http://goo.gl/xbKxAk>>. Acesso em 19 out. 2014 (acesso restrito)

_____. **Prefeitura de São Lourenço do Oeste entrega prédio de antiga escola ao IFSC.** 29 de agosto de 2014m. Disponível em: <<http://goo.gl/CxQnJ7>>. Acesso em 19 out. 2014

_____. **Quantitativo.** Disponível em: <<http://goo.gl/LkrW8w>> Acesso em 19 out. 2014n.

_____. **Regimento Geral do IFSC, de 5 de novembro de 2009.** Disponível em <<http://goo.gl/y47c5u>>. Acesso em 19 out. 2014.

_____. **Reitoria.** Disponível em: <<http://goo.gl/awk6kk>>. Acesso em 19 out. 2014o.

_____. **Relatório de autoavaliação institucional 2013.** Março de 2014p. Disponível em: <<http://goo.gl/qysKJj>>. Acesso em 19 out. 2014.

_____. **Servidores da Rede Federal discutem implantação de rádios e TVs educativas.** 28 de junho de 2013f. Disponível em: <<http://goo.gl/iDq9UA>>. Acesso em 19 out. 2014.

_____. **Síntese Informativa dos Municípios - SIM.** Disponível em: <<http://goo.gl/rDp02G>>. Acesso em 19 out. 2014q (acesso restrito)

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinaes – Componentes**. Disponível em <<http://goo.gl/dJ9PFy>>. Acesso em 19 out. 2014.

JUSSANI, Ailton Conde; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. Estabelecendo o grau de descentralização da estrutura organizacional: o caso do programa estadual de microbacias hidrográficas. **Revista de Gestão da USP**, janeiro/março 2007.

KOHLBACHER, Markus; REIJERS, Hajo A. The effects of process-oriented organizational design on firm performance. **Business Process Management Journal**, Vol. 19, Iss: 2, pp. 245 – 262, 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MILES, Raymond E; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. Stanford: Stanford Business Books, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MPOG. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Portaria n. 97/2012, de 17 de fevereiro de 2012**. Disponível em: <<http://goo.gl/20N50x>>. Acesso em 19 out. 2014.

OLIVEIRA, Lúcia Barbosa de; ÁVILA, Marcos Gonçalves. Descentralização em unidades de negócio: o caso de uma empresa do setor financeiro. **RAC**, v. 3, n. 1, Jan./Abr. 1999: 127-146.

OSM - Organização, sistemas e métodos: uma visão contemporânea. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias da concorrência. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD; Royston. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quartely**, vol, 25, 1980, p. 1-17.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Jornalismo empresarial:** teoria e prática. 2. ed., São Paulo: Summus, 1987.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006, p. 51-61.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.

TAVARES, Moacir Gubert. **Evolução da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**: as etapas históricas da educação profissional no Brasil. In: IX Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul (Anped Sul). 2012, Caxias do Sul. Disponível em: <<http://goo.gl/rjcxu>>. Acesso em: 19 out. 2014.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VASCONCELLOS, Eduardo. Centralização x descentralização: uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento. **Revista de Administração**, São Paulo: FIA, v. 14, n. 2, p. 101- 121, abr./jun. 1979.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para a inovação, estrutura matricial. 3. ed., São Paulo: Pioneira, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas com os servidores que atuam nos setores de comunicação do IFSC.

1. Quantas pessoas trabalham no setor?
2. Quais os processos que passam pelo setor?
3. O que dá início (input/entrada) ao processo?
4. Quem fornece o input/entrada do processo?
5. Há problemas no input/entrada do processo? (Se sim, quais?)
6. Qual a primeira atividade depois do recebimento do input/entrada?
7. Há problemas para executar essa atividade? (Se sim, quais?)
8. Qual a próxima atividade? (Para cada atividade, até terminar o processo)
9. Há problemas para executar essa atividade? (Se sim, quais?) (Para cada atividade, até terminar o processo)
10. (Quando terminar o processo) Qual é a saída/output do processo?
11. A quem se destina (cliente) essa saída/output?
12. Há problemas na saída/output do processo? (Se sim, quais?)

APÊNDICE B – Questionário enviado aos setores responsáveis pela comunicação nos campi Caçador, Canoinhas, Chapecó, Geraldo Werninghaus, Itajaí, Palhoça Bilíngue, São Carlos, São Miguel do Oeste, Urupema e Xanxerê.

Questionário com setores responsáveis pela comunicação nos campi do IFSC

As perguntas abaixo têm como objetivo identificar quais são os processos de comunicação executados pelos campi do IFSC. Essas informações serão usadas na dissertação de Felipe Ferreira Bem Silva, acadêmico do curso de mestrado profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) e servidor do IFSC, atuando como jornalista na Diretoria de Comunicação Institucional (Reitoria). O foco do trabalho é analisar como está estruturada a área de comunicação do IFSC e propor melhorias para essa estruturação. Obrigado por sua colaboração!

Qual o seu campus?

Opções de resposta: 1. Araranguá; 2. Caçador; 3. Canoinhas; 4. Chapecó; 5. Criciúma; 6. Florianópolis-Centro; 7. Florianópolis-Continente; 8. Garopaba; 9. Gaspar; 10. Itajaí; 11. Jaraguá do Sul; 12. Geraldo Werninghaus; 13. Joinville; 14. Lages; 15. Palhoça Bilíngue; 16. São Carlos; 17. São Lourenço do Oeste; 18. São José; 19. São Miguel do Oeste; 20. Tubarão; 21. Urupema; 22. Xanxerê.

Você é...

Opções de resposta: 1. Docente; 2. Técnico administrativo; 3. Tenho dois cargos de provimento efetivo no IFSC, um docente e outro técnico administrativo.

Qual o nome do setor em que você trabalha?

Opções de resposta: 1. Coordenadoria de Extensão e Relações Externas; 2. Coordenadoria de Relações Externas; 3. Outro.

Se você respondeu "Outro" na pergunta anterior, informe abaixo o nome do seu setor.

Caixa de texto para resposta.

Qual a sua carga horária semanal de trabalho nesse setor?

Opções de Resposta: 1. Menos de 20 horas; 2. De 20 horas a 29 horas; 3. De 30 horas a 39 horas; 4. 40 horas.

Com relação à natureza das atividades que você desempenha nesse setor, você trabalha:

Opções de resposta: 1. Apenas com comunicação; 2. Apenas com extensão; 3. Com comunicação e extensão; 4. Com comunicação, extensão e outras atividades.

Se você respondeu "Com comunicação, extensão e outras atividades" na pergunta anterior, informe abaixo quais são as outras atividades que você desempenha no seu setor além de comunicação e extensão.

Caixa de texto para resposta.

Nos itens 1 a 13 abaixo, estão listados alguns processos de comunicação. Responda qual é a situação desses processos no seu campus considerando a realidade atual do seu setor e de seu campus. Clique na caixa logo abaixo da descrição do processo para ver as opções de resposta.

1. Publicar notícias.

O que é: publicar notícias em canais de relacionamento do campus, como site, perfil ou página no Facebook e perfil no Twitter, entre outros.

Opções de resposta: 1. Meu setor é o responsável por executar o processo no meu campus; 2. Meu setor apoia outro setor do campus, que é o responsável por executar o processo; 3. Meu setor não se envolve nesse processo, que é executado por outros setores do campus; 4. Esse processo não é executado por nenhum setor do meu campus; 5. Não sei se esse processo é executado por algum setor do meu campus.

Se você encontra dificuldade(s) para executar ou apoiar e execução desse processo, relate o(s) tipo(s) de dificuldade(s) no espaço abaixo.

Caixa de texto para resposta.

2. Produzir informativo do campus.

O que é: produzir boletim ou jornal informativo (impresso ou online) com notícias sobre o campus.

Opções de resposta: 1. Meu setor é o responsável por executar o processo no meu campus; 2. Meu setor apoia outro setor do campus, que é o responsável por executar o processo; 3. Meu setor não se envolve nesse processo, que é executado por outros setores do campus; 4. Esse processo não é executado por nenhum setor do meu campus; 5. Não sei se esse processo é executado por algum setor do meu campus.

Se você encontra dificuldade(s) para executar ou apoiar e execução desse processo, relate o(s) tipo(s) de dificuldade(s) no espaço abaixo.

Caixa de texto para resposta.

3. Enviar releases para a imprensa.

O que é: enviar notícias sobre o campus para veículos de comunicação (imprensa).

Opções de resposta: 1. Meu setor é o responsável por executar o processo no meu campus; 2. Meu setor apoia outro setor do

campus, que é o responsável por executar o processo; 3. Meu setor não se envolve nesse processo, que é executado por outros setor do campus; 4. Esse processo não é executado por nenhum setor do meu campus; 5. Não sei se esse processo é executado por algum setor do meu campus.

Se você encontra dificuldade(s) para executar ou apoiar e execução desse processo, relate o(s) tipo(s) de dificuldade(s) no espaço abaixo.

Caixa de texto para resposta.

4. Atender a imprensa.

O que é: agendar ou conceder entrevistas e fornecer informações requisitadas pelos veículos de comunicação (imprensa).

Opções de resposta: 1. Meu setor é o responsável por executar o processo no meu campus; 2. Meu setor apoia outro setor do campus, que é o responsável por executar o processo; 3. Meu setor não se envolve nesse processo, que é executado por outros setor do campus; 4. Esse processo não é executado por nenhum setor do meu campus; 5. Não sei se esse processo é executado por algum setor do meu campus.

Se você encontra dificuldade(s) para executar ou apoiar e execução desse processo, relate o(s) tipo(s) de dificuldade(s) no espaço abaixo.

Caixa de texto para resposta.

5. Atualizar informações no site.

O que é: atualizar informações institucionais no site do campus, como, por exemplo, histórico do campus, contatos, lista de projetos de pesquisa e de extensão, entre outros.

Opções de resposta: 1. Meu setor é o responsável por executar o processo no meu campus; 2. Meu setor apoia outro setor do campus, que é o responsável por executar o processo; 3. Meu

setor não se envolve nesse processo, que é executado por outros setor do campus; 4. Esse processo não é executado por nenhum setor do meu campus; 5. Não sei se esse processo é executado por algum setor do meu campus.

Se você encontra dificuldade(s) para executar ou apoiar e execução desse processo, relate o(s) tipo(s) de dificuldade(s) no espaço abaixo.

Caixa de texto para resposta.

6. Organizar eventos.

O que é: organizar eventos no campus, como seminários, palestras, oficinas, entre outros.

Opções de resposta: 1. Meu setor é o responsável por executar o processo no meu campus; 2. Meu setor apoia outro setor do campus, que é o responsável por executar o processo; 3. Meu setor não se envolve nesse processo, que é executado por outros setor do campus; 4. Esse processo não é executado por nenhum setor do meu campus; 5. Não sei se esse processo é executado por algum setor do meu campus.

Se você encontra dificuldade(s) para executar ou apoiar e execução desse processo, relate o(s) tipo(s) de dificuldade(s) no espaço abaixo.

Caixa de texto para resposta.

7. Atualizar mídias sociais

O que é: atualizar as páginas e perfis do campus nas mídias sociais (Twitter, Facebook, Instagram, Orkut e YouTube, entre outros) com avisos, lembretes, informações de serviço, fotos, vídeos, entre outros.

Opções de resposta: 1. Meu setor é o responsável por executar o processo no meu campus; 2. Meu setor apoia outro setor do campus, que é o responsável por executar o processo; 3. Meu

setor não se envolve nesse processo, que é executado por outros setor do campus; 4. Esse processo não é executado por nenhum setor do meu campus; 5. Não sei se esse processo é executado por algum setor do meu campus.

Se você encontra dificuldade(s) para executar ou apoiar e execução desse processo, relate o(s) tipo(s) de dificuldade(s) no espaço abaixo.

Caixa de texto para resposta.

8. Divulgar informações por e-mail

O que é: divulgar, por e-mail, fatos e eventos de interesse de públicos estratégicos do IFSC.

Opções de resposta: 1. Meu setor é o responsável por executar o processo no meu campus; 2. Meu setor apoia outro setor do campus, que é o responsável por executar o processo; 3. Meu setor não se envolve nesse processo, que é executado por outros setor do campus; 4. Esse processo não é executado por nenhum setor do meu campus; 5. Não sei se esse processo é executado por algum setor do meu campus.

Se você encontra dificuldade(s) para executar ou apoiar e execução desse processo, relate o(s) tipo(s) de dificuldade(s) no espaço abaixo.

Caixa de texto para resposta.

9. Interagir via mídias sociais.

O que é: Responder a perguntas ou comentários de usuários das mídias sociais em que o campus está inserido (como, por exemplo, Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, entre outros).

Opções de resposta: 1. Meu setor é o responsável por executar o processo no meu campus; 2. Meu setor apoia outro setor do campus, que é o responsável por executar o processo; 3. Meu setor não se envolve nesse processo, que é executado por outros

setor do campus; 4. Esse processo não é executado por nenhum setor do meu campus; 5. Não sei se esse processo é executado por algum setor do meu campus.

Se você encontra dificuldade(s) para executar ou apoiar e execução desse processo, relate o(s) tipo(s) de dificuldade(s) no espaço abaixo.

Caixa de texto para resposta.

10. Organizar formaturas e/ou eventos de certificação

O que é: organizar formaturas e/ou eventos de certificação de alunos que concluíram cursos do campus.

Opções de resposta: 1. Meu setor é o responsável por executar o processo no meu campus; 2. Meu setor apoia outro setor do campus, que é o responsável por executar o processo; 3. Meu setor não se envolve nesse processo, que é executado por outros setor do campus; 4. Esse processo não é executado por nenhum setor do meu campus; 5. Não sei se esse processo é executado por algum setor do meu campus.

Se você encontra dificuldade(s) para executar ou apoiar e execução desse processo, relate o(s) tipo(s) de dificuldade(s) no espaço abaixo.

Caixa de texto para resposta.

11. Divulgar cursos em locais estratégicos

O que é: divulgar cursos pessoalmente ou deixando material de divulgação em locais estratégicos, como escolas, empresas e estabelecimentos comerciais, entre outros.

Opções de resposta: 1. Meu setor é o responsável por executar o processo no meu campus; 2. Meu setor apoia outro setor do campus, que é o responsável por executar o processo; 3. Meu setor não se envolve nesse processo, que é executado por outros

setor do campus; 4. Esse processo não é executado por nenhum setor do meu campus; 5. Não sei se esse processo é executado por algum setor do meu campus.

Se você encontra dificuldade(s) para executar ou apoiar e execução desse processo, relate o(s) tipo(s) de dificuldade(s) no espaço abaixo.

Caixa de texto para resposta.

12. Participar de reuniões externas.

O que é: participar, representando o campus, de reuniões com outras organizações e/ou de reuniões ou encontros de grupos temáticos (conselhos de educação e colegiados de outras instituições, por exemplo)

Opções de resposta: 1. Meu setor é o responsável por executar o processo no meu campus; 2. Meu setor apoia outro setor do campus, que é o responsável por executar o processo; 3. Meu setor não se envolve nesse processo, que é executado por outros setor do campus; 4. Esse processo não é executado por nenhum setor do meu campus; 5. Não sei se esse processo é executado por algum setor do meu campus.

Se você encontra dificuldade(s) para executar ou apoiar e execução desse processo, relate o(s) tipo(s) de dificuldade(s) no espaço abaixo.

Caixa de texto para resposta.

13. Produzir material gráfico.

O que é: produzir flyers, cartazes, banners ou outro tipo de material gráfico impresso ou virtual.

Opções de resposta: 1. Meu setor é o responsável por executar o processo no meu campus; 2. Meu setor apoia outro setor do campus, que é o responsável por executar o processo; 3. Meu setor não se envolve nesse processo, que é executado por outros

setor do campus; 4. Esse processo não é executado por nenhum setor do meu campus; 5. Não sei se esse processo é executado por algum setor do meu campus.

Se você encontra dificuldade(s) para executar ou apoiar e execução desse processo, relate o(s) tipo(s) de dificuldade(s) no espaço abaixo.

Caixa de texto para resposta.

Caso haja outro(s) processo(s) cuja execução esteja sob responsabilidade do seu setor, informe abaixo qual(is) é(são).

Caixa de texto para resposta.

Se você encontra dificuldade(s) para executar ou apoiar e execução do(s) processo(s) listados por você na questão anterior, relate o(s) tipo(s) de dificuldade(s) no espaço abaixo, identificando o processo ao qual a dificuldade se refere.

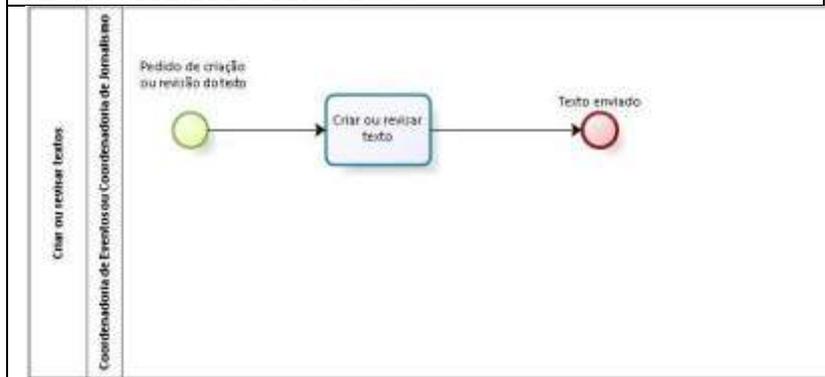
Caixa de texto para resposta.

APÊNDICE C – Fichas de processos da Diretoria de Comunicação.

Processo DCO-001: Criar e revisar textos promocionais

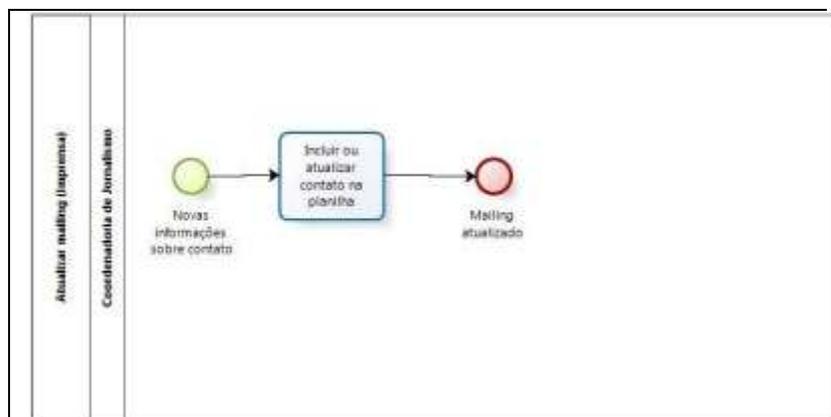
Processo: Criar e revisar textos promocionais.		Código: DCO-001
O que é: Criar e revisar textos para materiais de divulgação (cartazes, folders, banners, entre outros).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Programação Visual.	Dono do processo: Coordenadoria de Eventos ou Coordenadoria de Jornalismo (assumem processo conforme demanda e disponibilidade de cada setor).	Cliente da saída do processo (output): Coordenadoria de Programação Visual.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Eventos.	É dono processo quando tem disponibilidade.	Sem destaques.
Coordenadoria de Jornalismo.	É dono processo quando tem disponibilidade.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de criação ou revisão do texto.	Quem fornece: Coordenadoria de Programação Visual. Quem recebe: Coordenadoria de Eventos ou Coordenadoria de Jornalismo. Como recebe: Pessoalmente ou por e-mail.	
2. Criar ou revisar texto.	Quem faz: coordenador de Eventos ou jornalista da Coordenadoria de Jornalismo.	

3. Saída. Texto enviado.	Quem recebe: Coordenadoria de Programação Visual. Como recebe: Por e-mail.
--------------------------	---

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

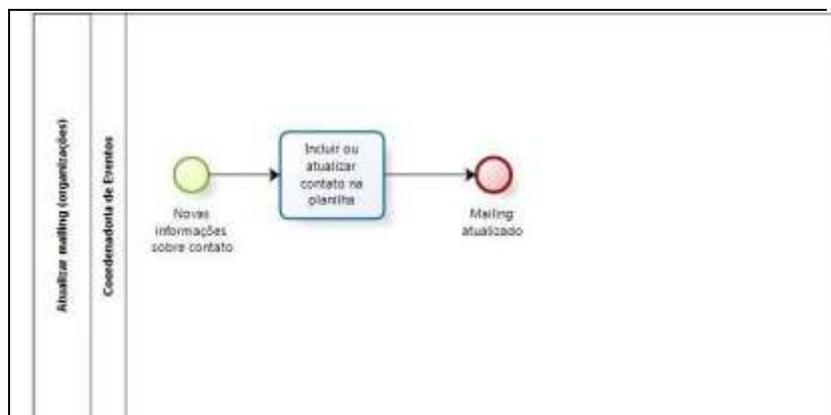
Processo DCO-002: Atualizar mailing (imprensa)

Processo: Atualizar mailing		Código: DCO-002
O que é: Atualizar mailing com contatos de veículos de comunicação (imprensa) e de organizações de interesse da organização.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Jornalismo ou jornalista regional.	Dono do processo: Coordenadoria de Jornalismo	Cliente da saída do processo (output): Coordenadoria de Jornalismo e jornalista regional.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Jornalismo	Fornece entrada, recebe saída e é dono do processo .	Sem destaques.
Jornalistas regionais	Fornecem entrada	1. O jornalista regional de Canoinhas e Joinville não consegue enviar atualizações para o mailing por falta de tempo.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Novas informações sobre contato ou mudança de informações de contato identificadas.	Quem fornece: Coordenadoria de Jornalismo ou jornalista regional. Quem recebe: Coordenadoria de Jornalismo Como recebe: Por e-mail.	
2. Incluir ou atualizar contato na planilha.	Quem faz: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo	
3. Saída. Mailing atualizado.	Quem recebe: Coordenadoria de Jornalismo e jornalista regional. Como recebe: Acessando a planilha com os contatos no sistema Google Drive.	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo DCO-003: Atualizar mailing (organizações)

Processo: Atualizar mailing		Código: DCO-003
O que é: Atualizar mailing com contatos de organizações de interesse do IFSC.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Eventos\	Dono do processo: Coordenadoria de Eventos	Cliente da saída do processo (output): Coordenadoria de Eventos
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Eventos	É o dono do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Novas informações sobre contato ou mudança de informações de contato identificadas.	Quem fornece: Coordenadoria de Eventos Quem recebe: Coordenadoria de Eventos. Como recebe: Pessoalmente.	
2. Incluir ou atualizar contato na planilha.	Quem faz: coordenador de Eventos.	
3. Saída. Mailing atualizado.	Quem recebe: Coordenadoria de Eventos. Como recebe: Acessando a planilha com os contatos no sistema Google Drive.	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		

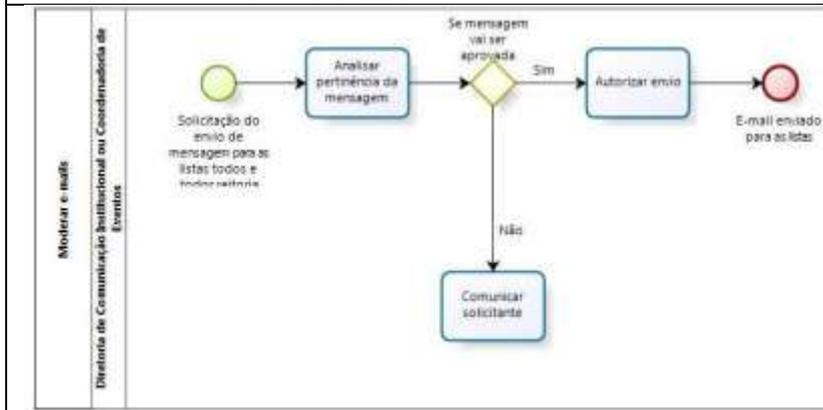


Processo DCO 004 – Moderar e-mails

Processo: Moderar e-mails.		Código: DCO-004
O que é: Moderar (avaliar e aprovar ou não) e-mails enviados para as listas de e-mails “todos” e “todos.reitoria”.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores da organização (menos Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação e Gabinete da Reitoria, cujas mensagens não passam por moderação).	Dono do processo: Diretor de Comunicação e Coordenadoria de Eventos (dividem execução do processo conforme demanda e disponibilidade de cada um).	Cliente da saída do processo (output): Servidores integrantes das listas de e-mails “todos” e “todos.reitoria”.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Diretor de Comunicação	É um dos donos do processo.	Sem destaques.
Coordenadoria de Eventos	É um dos donos do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Solicitação de envio de -email para as listas todos@ifsc.edu.br e todos.reitoria@ifsc.edu.br.	<p>Quem fornece: Servidores do IFSC (menos Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação e Gabinete da Reitoria, cujas mensagens não passam por moderação).</p> <p>Quem recebe: Diretor de Comunicação ou coordenador de Eventos (ambos acessam a mesma conta de e-mail)</p> <p>Como recebe: Por e-mail.</p>	

2. Analisar pertinência da mensagem.	Quem faz: Diretor de Comunicação ou coordenador de Eventos.
3. Decisão: se mensagem vai ser aprovada.	Quem decide: Diretor de Comunicação ou coordenador de Eventos.
3.1. Sim: Autorizar envio	Quem faz: Diretor de Comunicação ou coordenador de Eventos.
3.2. Não: solicitante é comunicado sobre o porquê da moderação e o procedimento a ser adotado.	Quem faz: Diretor de Comunicação ou coordenador de Eventos.
4. Saída. E-mail enviado.	Quem recebe: Integrantes das listas de e-mails “todos” e “todos.reitoria”. Como recebe: Por e-mail.

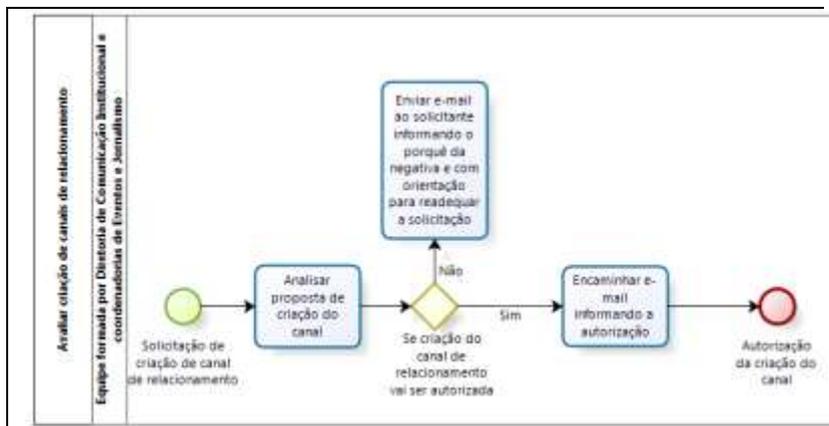
FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo DCO-005 - Avaliar criação de canais de relacionamento.

Processo: Avaliar criação de canais de relacionamento.		Código: DCO-005
O que é: Avaliar propostas de criação de canais de relacionamento da organização com seus públicos de interesse.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Diretoria de Tecnologias da Informação e Comunicação da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional, ou qualquer servidor da organização.	Dono do processo: Diretor de Comunicação.	Cliente da saída do processo (output): Proponente da criação do canal.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Diretor de Comunicação	É o dono do processo	Sem destaques.
Coordenadoria de Eventos, Coordenadoria de Jornalismo e Coordenadoria de Programação Visual.	Formam equipe junto com diretor de Comunicação para avaliar propostas.	Não havia até pouco tempo procedimentos definidos para criar canais. Há muitos canais diferentes e diversos. Equipe ainda não conseguiu mapear os tipos de canais diferentes.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Solicitação de criação de canal de relacionamento.	Quem fornece: Diretoria de Tecnologias da Informação e Comunicação da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional, ou qualquer servidor da organização.	

	<p>Quem recebe: Diretor de Comunicação, coordenador de Eventos ou jornalista da Coordenadoria de Jornalismo (todos acessam a mesma conta de e-mail)</p> <p>Como recebe: Por e-mail.</p>
2. Analisar proposta de criação do canal.	<p>Quem faz: Equipe formada por diretor de Comunicação, coordenador de Eventos, jornalista da Coordenadoria de Jornalismo e designer da Coordenadoria de Programação Visual.</p>
3. Decisão: se criação do canal de relacionamento vai ser autorizada	<p>Quem decide: Equipe formada por diretor de Comunicação, coordenador de Eventos, jornalista da Coordenadoria de Jornalismo e designer da Coordenadoria de Programação Visual.</p>
3.1. Sim. Encaminhar e-mail informando a autorização.	<p>Quem decide: Equipe formada por diretor de Comunicação, coordenador de Eventos, jornalista da Coordenadoria de Jornalismo e designer da Coordenadoria de Programação Visual.</p>
3.2. Não. Enviar e-mail ao solicitante informando o porquê da negativa e com orientação para readequar a solicitação.	<p>Quem faz: Equipe formada por diretor de Comunicação, coordenador de Eventos, jornalista da Coordenadoria de Jornalismo e designer da Coordenadoria de Programação Visual.</p>
4. Saída. Autorização da criação do canal.	<p>Quem recebe: Proponente da criação do canal.</p> <p>Como recebe: Por e-mail.</p>
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	

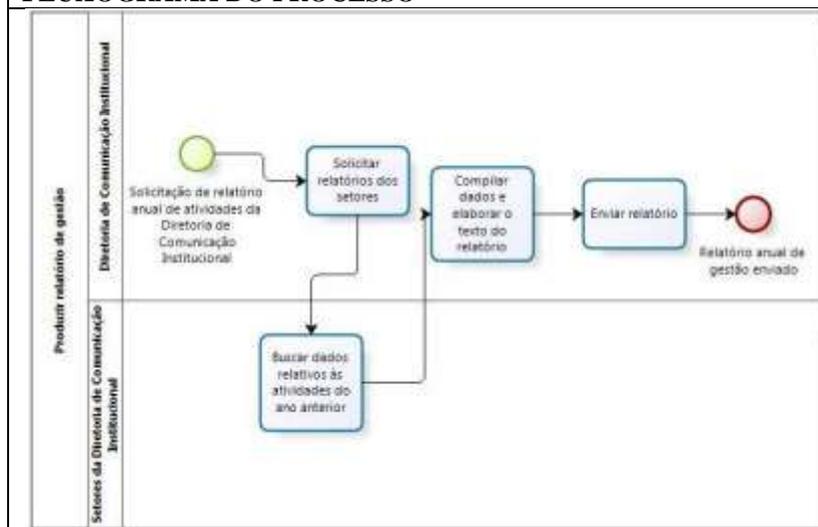


Processo DCO – 006 – Produzir relatório de gestão

Processo: Produzir relatório de gestão.		Código: DCO-006
O que é: Produzir relatório anual de atividades da diretoria.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Pró-reitor de Extensão e Relações Externas.	Dono do processo: Diretor de Comunicação.	Cliente da saída do processo (output): Pró-reitor de Extensão e Relações Externas
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Diretor de Comunicação.	É o dono do processo.	Sem destaques.
Coordenadoria de Eventos, Coordenadoria de Jornalismo, Coordenadoria de Programação Visual, Departamento de Marketing e Jornalismo e Rádio e TV.	Produzem relatórios de seus setores para encaminhar ao diretor.	1. Diretor de Comunicação afirma que deveria demandar os relatórios das coordenadorias de Jornalismo e de Programação Visual ao chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo, superior delas na hierarquia, mas, se fizer isso, a resposta demora mais. Crê que isso é uma falha de gestão. “Fugir” da hierarquia foi uma saída encontrada, e o diretor demanda os relatórios diretamente às coordenadorias. 2. De acordo com diretor de Comunicação, ocorre não cumprimento de prazos para envio de seus relatórios por parte dos setores.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Solicitação de relatório anual de atividades da Diretoria de Comunicação.		Quem fornece: Pró-reitor de Extensão e Relações Externas. Quem recebe: Diretor de Comunicação.

	Como recebe: Pessoalmente e por e-mail.
2. Solicitar que coordenadores e chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo construam seus relatórios de gestão.	Quem faz: Diretor de Comunicação.
3. Buscar dados relativos às atividades do ano anterior.	Quem faz: Diretor de Comunicação, Coordenadoria de Eventos, Coordenadoria de Jornalismo, Coordenadoria de Programação Visual, Departamento de Marketing e Jornalismo e Rádio e TV.
4. Compilar dados e elaborar o texto do relatório.	Quem faz: Diretor de Comunicação.
5. Enviar relatório.	Quem faz: Diretor de Comunicação.
6. Saída. Relatório anual de gestão enviado.	Quem recebe: pró-reitor de Extensão e Relações Externas. Como recebe: Por e-mail.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

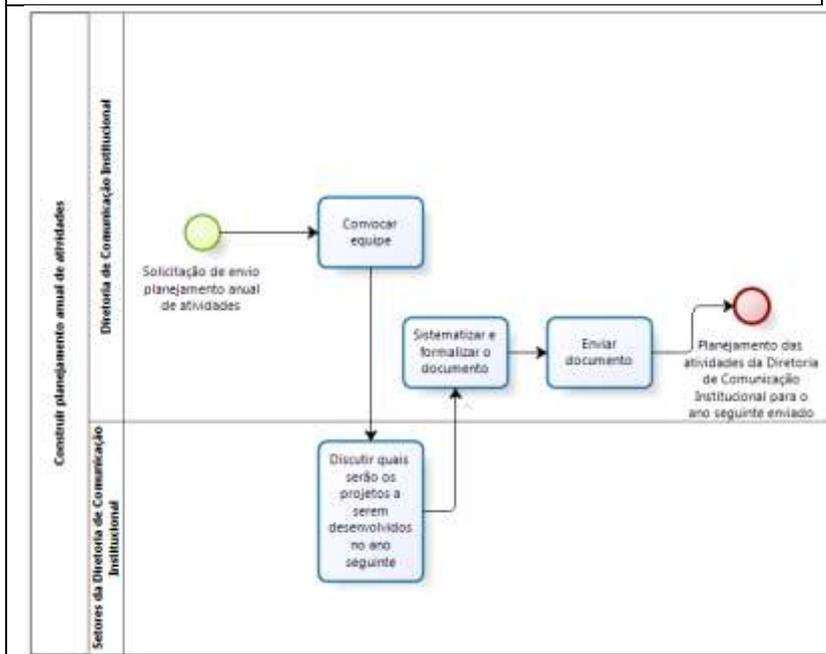


Processo DCO-007: Construir planejamento anual

Processo: Construir planejamento anual de atividades.		Código: DCO-007
O que é: Planejar atividades que serão executadas pela Diretoria de Comunicação Institucional e suas subunidades no ano seguinte.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Assessoria da Pró-reitoria de Extensão e Relações Externas.	Dono do processo: Diretor de Comunicação.	Cliente da saída do processo (output): Assessoria da Pró-reitoria de Extensão e Relações Externas.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Diretor de Comunicação.	É o dono do processo.	Sem destaques.
Coordenadoria de Eventos, Coordenadoria de Jornalismo, Coordenadoria de Programação Visual, Departamento de Marketing e Jornalismo, Rádio e TV e Coordenadoria Pedagógica da TV.	Formam equipe junto com o diretor de Comunicação para planejar atividades.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Solicitação de envio planejamento anual de atividades.	Quem fornece: Assessoria da Pró-reitoria de Extensão e Relações Externas. Quem recebe: Diretor de Comunicação. Como recebe: Por e-mail.	
2. Convocar equipe.	Quem faz: Diretor de Comunicação.	
3. Discutir quais serão os projetos a serem desenvolvidos no ano seguinte	Quem faz: Diretor de Comunicação, Coordenadoria de Eventos, Coordenadoria de	

	Jornalismo, Coordenadoria de Programação Visual, Departamento de Marketing e Jornalismo, Rádio e TV e Coordenadoria Pedagógica da TV.
4. Sistematizar e formalizar o documento.	Quem faz: Diretor de Comunicação.
5. Enviar documento.	Quem faz: Diretor de Comunicação.
6. Saída. Planejamento das atividades da Diretoria de Comunicação para o ano seguinte enviado.	Quem recebe: Assessoria da Pró-reitoria de Extensão e Relações Externas. Como recebe: Por e-mail.

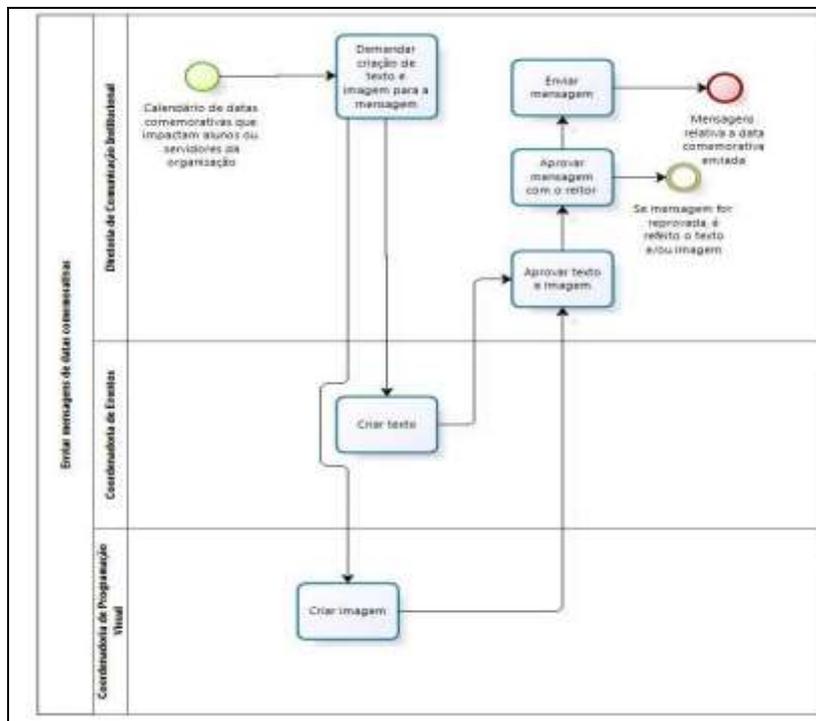
FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo DCO – 008 - Enviar mensagens de datas comemorativas.

Processo: Enviar mensagens de datas comemorativas.		Código: DCO-008
O que é: Enviar mensagens em datas comemorativas – como Dia das Mães, dos Pais, do Professor, do Estudante etc. – aos servidores da organização.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Gabinete da Reitoria.	Dono do processo: Diretor de Comunicação.	Cliente da saída do processo (output): Servidores da organização.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Diretor de Comunicação.	É o dono do processo.	Sem destaques.
Coordenadoria de Eventos.	Cria textos para as mensagens e envia mensagem.	O coordenador de Eventos vê essa tarefa como típica de publicidade, não de relações públicas (sua formação), considerando que não tem capacitação específica para a tarefa.
Coordenadoria de Programação Visual.	Cria a identidade visual dos cartões, banners ou outras peças gráficas usadas para as mensagens.	Sem destaques.
Reitor.	Aprova mensagem.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Calendário de datas comemorativas que impactam alunos ou servidores da organização.	Quem fornece: Gabinete da Reitoria. Quem recebe: Diretor de Comunicação.	

	Como recebe: Em arquivo de texto.
2. Demandar criação de texto e imagem para a mensagem.	Quem faz: Diretor de Comunicação.
3. Criar texto e imagem para a mensagem.	Quem faz: coordenador de Eventos (texto) e designer da Coordenadoria de Programação Visual (imagem – processo PRV-002)
4. Aprovar texto e imagem.	Quem faz: Diretor de Comunicação.
5. Aprovar mensagem com o reitor.	Quem faz: Diretor de Comunicação.
6. Decisão: se mensagem é aprovada.	Quem decide: reitor.
6.1. Sim. Mensagem é enviada.	Quem faz: coordenador de Eventos.
6.2. Não. Texto e/ou imagem é feito/a.	Quem faz: coordenador de Eventos (texto) e designer da Coordenadoria de Programação Visual (imagem – processo PRV-002)
7. Enviar mensagem.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
8. Saída. Mensagens relativa a data comemorativa enviada.	Quem recebe: Servidores da organização. Como recebe: Por e-mail.
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	

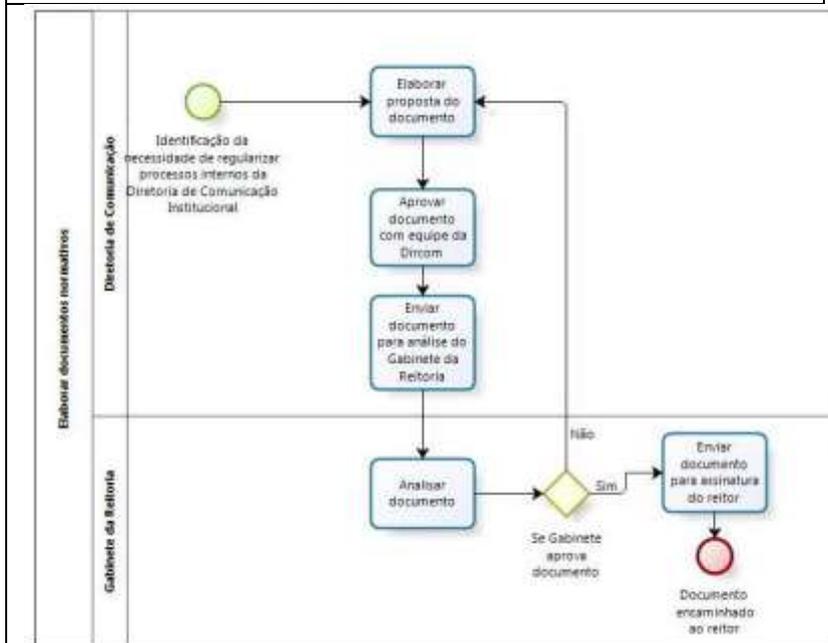


Processo DCO – 009 – Elaborar documentos normativos.

Processo: Elaborar documentos normativos.		Código: DCO-009
O que é: Elaborar instruções normativas para regulamentar atividades de comunicação.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Setores da Diretoria de Comunicação.	Dono do processo: Diretor de Comunicação.	Cliente da saída do processo (output): Reitor
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Diretor de Comunicação.	É o Dono do processo.	Sem destaques.
Gabinete da Reitoria.	Aprova documento.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Identificação da necessidade de regularizar processos internos da Diretoria de Comunicação.	Quem fornece: Setores da Diretoria de Comunicação. Quem recebe: Diretor de Comunicação. Como recebe: Pessoalmente.	
2. Elaborar proposta do documento.	Quem faz: Diretor de Comunicação.	
3. Aprovar documento com equipe da Diretoria de Comunicação.	Quem faz: Diretor de Comunicação.	
4. Enviar documento para análise do Gabinete da Reitoria	Quem faz: Diretor de Comunicação.	
5. Analisar documento.	Quem faz: Assessoria técnica do Gabinete da Reitoria.	
6. Decisão: se Gabinete aprova documento.	Quem decide: Assessoria técnica do Gabinete da Reitoria.	
7.1. Sim. Documento segue para assinatura do reitor.	Quem faz: Assessoria técnica do Gabinete da Reitoria.	

7.2. Não. Documento retorna para Diretora de Comunicação refazê-lo e reencaminhá-lo ao Gabinete.	Quem faz: Diretor de Comunicação.
8. Saída. Documento encaminhado ao reitor.	Quem recebe: Reitor. Como recebe: Impresso.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

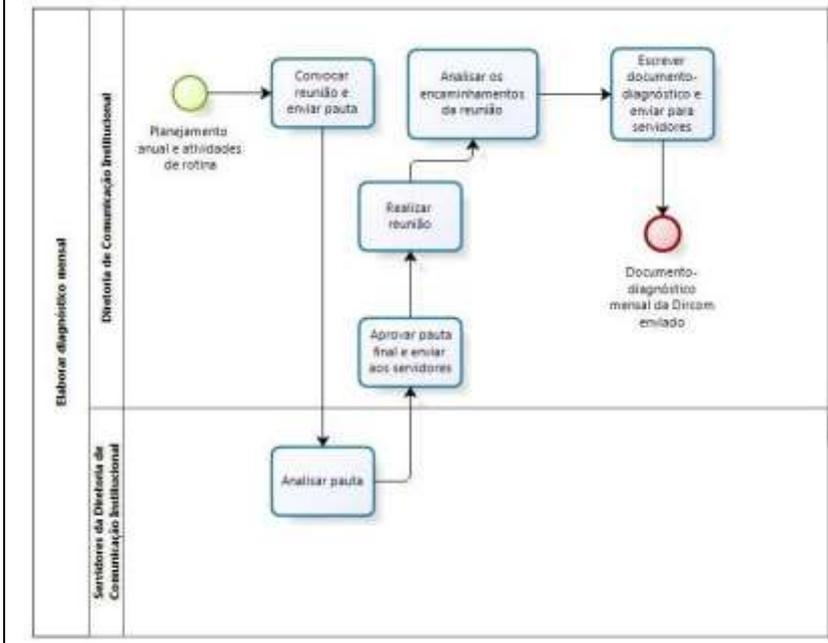


Processo DCO – 010 – Elaborar diagnóstico mensal.

Processo: Elaborar diagnóstico mensal.		Código: DCO-010
O que é: Elaborar diagnóstico mensal sobre o andamento das atividades da Diretoria de Comunicação.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Setores da Diretoria de Comunicação.	Dono do processo: Diretor de Comunicação.	Cliente da saída do processo (output): Servidores da Diretoria de Comunicação.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Diretor de Comunicação.	É o dono do processo.	Sem destaques.
Servidores da Diretoria de Comunicação.	Analizam a pauta das reuniões e participam das reuniões.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Planejamento anual e atividades de rotina.	Quem fornece: Setores da Diretoria de Comunicação. Quem recebe: Diretor de Comunicação. Como recebe: Pessoalmente, em reuniões da diretoria.	
2. Convocar reunião com envio da pauta.	Quem faz: Diretor de Comunicação.	
3. Analisar pauta.	Quem faz: Servidores da Diretoria de Comunicação.	
4. Aprovar pauta final e enviar aos servidores.	Quem faz: Diretor de Comunicação.	
5. Realizar reunião.	Quem faz: Diretor de Comunicação (coordena) e servidores da diretoria (participam).	
6. Analisar os encaminhamentos da reunião de acordo com o	Quem faz: Diretor de Comunicação.	

planejamento anual e as atividades de rotina.	
7. Escrever documento-diagnóstico e enviar para servidores.	Quem faz: Diretor de Comunicação.
8. Saída. Documento-diagnóstico mensal da Dircom enviado.	Quem recebe: Servidores da Diretoria de Comunicação. Como recebe: Por e-mail.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo DCO – 011 – Implementar a Política de Comunicação.

Processo: Implementar a Política de Comunicação.		Código: DCO-011
O que é: Realizar eventos de capacitação visando implementar a Política de Comunicação do IFSC.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Diretoria de Comunicação.	Dono do processo: Diretor de Comunicação.	Cliente da saída do processo (output): Servidores dos campi e da Reitoria que participam dos eventos de capacitação.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Diretor de Comunicação.	É o dono do processo.	Sem destaques.
Setores da Diretoria de Comunicação.	Participam da realização do evento de capacitação.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Política de comunicação publicada.	Quem fornece: Diretoria de Comunicação Quem recebe: Diretor de Comunicação. Como recebe: Acessando documento da Política de Comunicação no site.	
2. Agendar evento de capacitação.	Quem faz: Diretor de Comunicação.	
3. Montar equipe que vai ao evento.	Quem faz: Servidores da Diretoria de Comunicação.	
4. Realizar evento de capacitação.	Quem faz: Diretor de Comunicação (coordena o evento) e servidores da Diretoria de Comunicação (participam do evento).	

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

5. Saída. Evento de capacitação realizado.

Quem recebe: Servidores dos campi e Reitoria participantes do evento

Como recebe: Pessoalmente, participando do evento.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

Implementar a Política de Comunicação

Diretoria de Comunicação Institucional

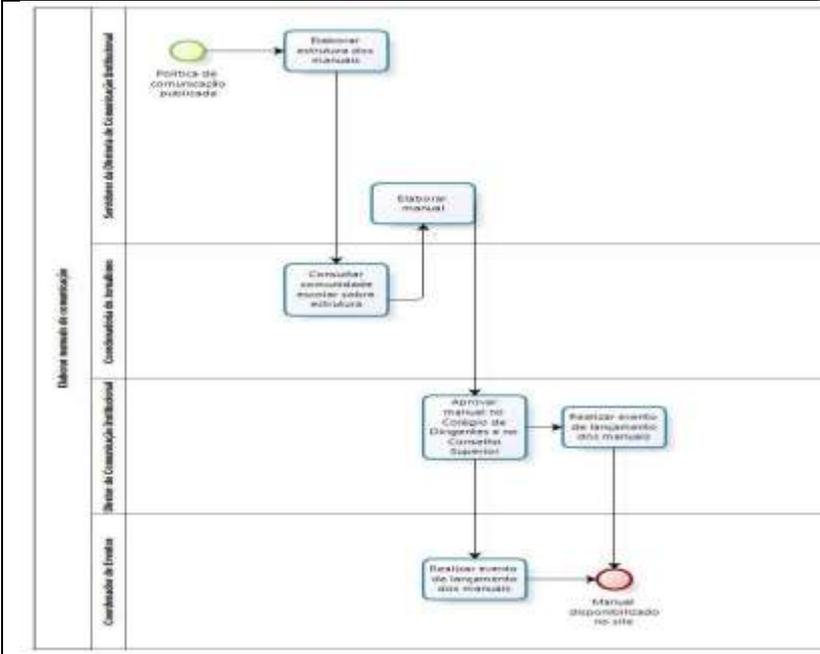


Processo DCO 012 – Elaborar manuais de comunicação

Processo: Elaborar manuais de comunicação.		Código: DCO-012
O que é: Elaborar manuais de comunicação previstos pela Política de Comunicação.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Diretoria de Comunicação.	Dono do processo: Diretor de Comunicação.	Cliente da saída do processo (output): Servidores da organização.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Diretor de Comunicação.	É o dono do processo.	Sem destaques.
Setores da Diretoria de Comunicação.	Participam da execução do processo.	Sem destaques.
Jornalista da Coordenadoria de Jornalismo	Consulta a comunidade escolar sobre estrutura dos manuais.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Política de comunicação publicada.	Quem fornece: Diretoria de Comunicação. Quem recebe: Diretor de Comunicação. Como recebe: Acessando documento da Política de Comunicação no site.	
2. Elaborar estrutura dos manuais.	Quem faz: servidores da Diretoria de Comunicação.	
3. Consultar comunidade escolar sobre estrutura .	Quem faz: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo.	
4. Elaborar manual.	Quem faz: servidores da Diretoria de Comunicação.	
5. Aprovar manual no Colégio de Dirigentes e no Conselho Superior	Quem faz: diretor de Comunicação.	
6. Realizar evento de lançamento dos manuais	Quem faz: diretor de Comunicação e coordenador de Eventos.	

7. Saída. Manual disponibilizado no site.	Quem recebe: Público que acessar o site Como recebe: Acessando o site.
---	---

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



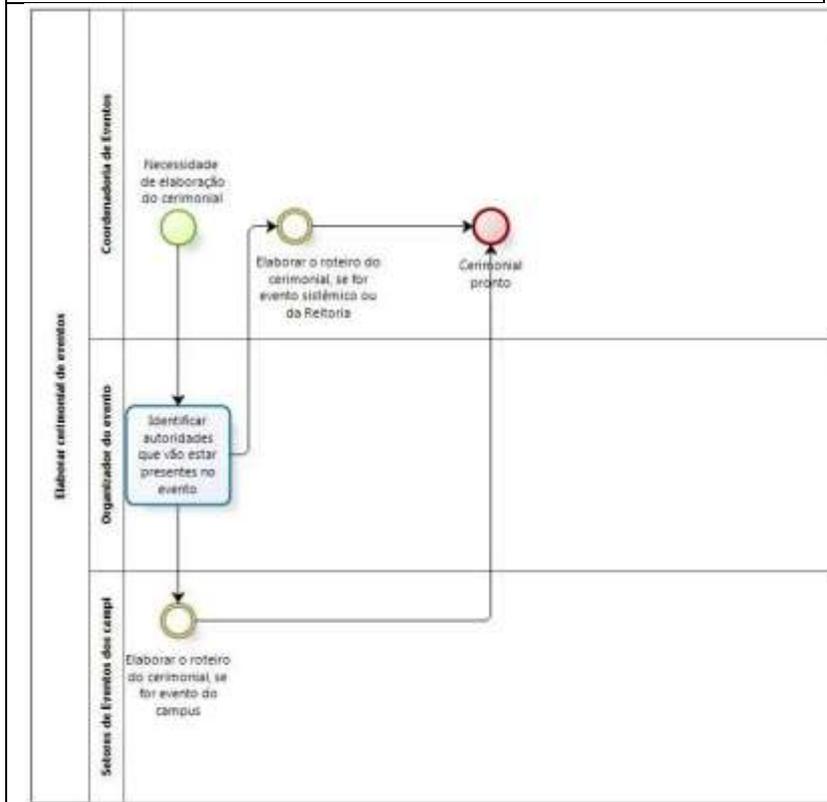
Processo EVE-001: Elaborar cerimonial de eventos

Processo: Elaborar cerimonial de eventos.		Código: EVE-001
O que é: Elaborar cerimonial para eventos internos e eventos em que a organização faz parte do comitê organizador.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Organizador do evento.	Dono do processo: Coordenadoria de Eventos quando for evento sistêmico (que envolve vários campi) ou da Reitoria, ou setores dos campi (Coordenadorias de Extensão e Relações Externas; Coordenadorias de Relações Externas; Assessoria de Eventos do Campus Florianópolis; ou Comissões de Eventos) quando for evento do campus.	Cliente da saída do processo (output): Mestre de cerimônias do evento.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Eventos quando for evento sistêmico (que envolve vários campi) ou da Reitoria	É dono do processo quando for evento sistêmico ou da Reitoria.	1. Organizador do evento tem dificuldade em identificar se o evento precisa de cerimonial. Coordenadoria de Eventos recebe pedidos de cerimonial que não seriam necessários. 2. Eventos internos muitas vezes não têm lista de convidados ou participantes (responsável por elaborar o cerimonial tem que perguntar aos

		setores quem serão as autoridades). Convidados nem sempre confirmam presença no evento.
Setores dos campi (Coordenadorias de Extensão e Relações Externas; Coordenadorias de Relações Externas; Assessoria de Eventos do Campus Florianópolis; ou Comissões de Eventos) quando for evento do campus.	É dono do processo quando for evento do campus.	Sem destaques.
Organizador do evento	Identifica autoridades que vão estar presentes no evento.	
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Necessidade de elaboração do cerimonial.	Quem fornece: Organizador do evento. Quem recebe: coordenador de Eventos. Como recebe: Por e-mail ou pessoalmente	
2. Identificar autoridades que vão estar presentes no evento.	Quem faz: Organizador do evento.	
3. Elaborar o roteiro do cerimonial.	Quem faz: Coordenadoria de Eventos quando for evento sistêmico (que envolve vários campi) ou da Reitoria, ou setores dos campi (Coordenadorias de Extensão e Relações Externas; Coordenadorias de Relações Externas; Assessoria de Eventos do Campus Florianópolis; ou	

	Comissões de Eventos) quando for evento do campus.
4. Saída. Cerimonial pronto.	Quem recebe: Mestre de cerimônias do evento. Como recebe: impresso ou por e-mail.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



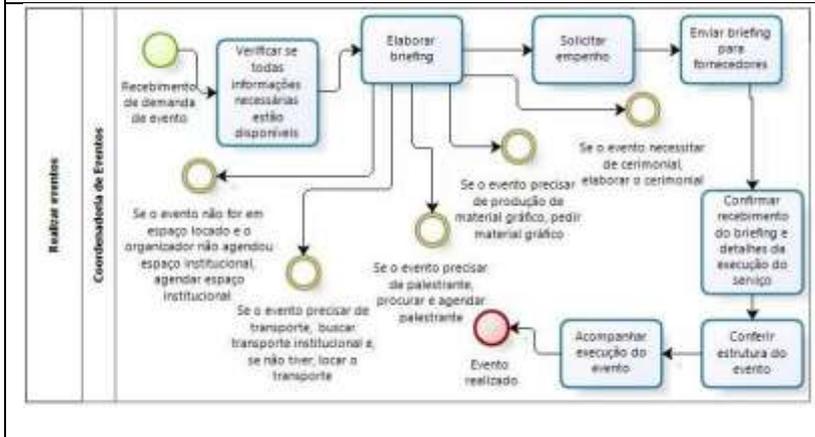
Processo EVE-002: Organizar eventos.

Processo: Organizar eventos.		Código: EVE-002
O que é: Organizar eventos sistêmicos (que envolvem vários campi) e da Reitoria, desde sua concepção até sua realização.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Setores da Reitoria.	Dono do processo: Coordenadoria de Eventos.	Cliente da saída do processo (output): Público presente ao evento.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Eventos	É o dono do processo.	1. Há poucas opções de transporte institucionais e de motoristas. 2. Não há atualmente checklist para conferir estrutura do evento. Conferência é feita com base no conhecimento prévio do coordenador de Eventos. 3. Na Reitoria, nem sempre a demanda para o evento chega com ciência do pró-reitor ao qual o setor está subordinado.
Fornecedores.	Recebem informações (briefing do evento), fornecem informações sobre a execução do serviço e executam parte do processo.	Feedback dos fornecedores para a Coordenadoria de Eventos lento e impreciso.
Departamento de Orçamento e Finanças da Pró-reitoria de Administração.	Recebe pedido de empenho para pagamento aos fornecedores.	Sem destaques.

FLUXO DO PROCESSO	
1. Entrada. Recebimento de demanda de evento.	Quem fornece: Setores da Reitoria. Quem recebe: coordenador de Eventos. Como recebe: Por e-mail ou pessoalmente (quando se trata de demanda do Gabinete da Reitoria, em geral, só pessoalmente).
2. Verificar se todas as informações necessárias estão disponíveis.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
3. Elaborar briefing	Quem faz: Coordenador de Eventos.
4. Evento: se o evento não for em espaço locado e o organizador não agendou espaço institucional, a Coordenadoria de Eventos (CEVEN) agenda o espaço institucional para realização do evento.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
5. Evento: se o evento precisar de transporte, a Ceven busca transporte institucional e, se não tiver, loca o transporte.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
6. Evento: se o evento precisar de palestrante, Ceven procura e agenda palestrantes (somente para eventos sistêmicos e específicos).	Quem faz: Coordenador de Eventos.
7. Evento: se o evento for sistêmico e específico e precisar de produção de material gráfico, CEVEN faz o pedido à Coordenadoria de Programação Visual.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
8. Evento: se o evento necessitar de cerimonial, a CEVEN elabora o cerimonial (processo EVE-001).	Quem faz: Coordenador de Eventos.
9. Elaborar memorando de solicitação de empenho.	Quem faz: Coordenador de Eventos.

10. Enviar briefing para fornecedores.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
11. Confirmar recebimento de briefing e detalhes de execução do serviço.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
12. Conferir estrutura do evento.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
13. Acompanhar execução do evento.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
14. Saída. Evento realizado.	Quem recebe: Público presente ao evento. Como recebe: Pessoalmente, comparecendo ao evento.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

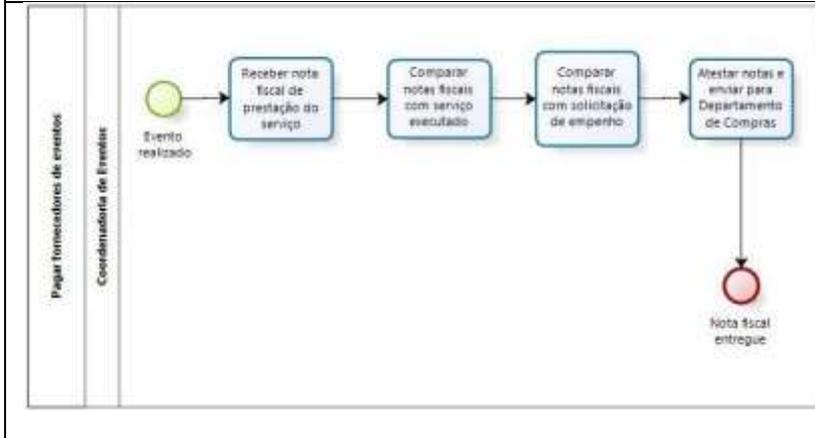


Processo EVE-003: Pagar fornecedores de eventos.

Processo: Pagar fornecedores de eventos.		Código: EVE-003
O que é: Atestar as notas de fornecimento de serviços para eventos organizados pela Coordenadoria de Eventos.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Empresas contratadas para serviços de eventos	Dono do processo: Coordenadoria de Eventos.	Cliente da saída do processo (output): Departamento de Orçamento e Finanças da Pró-reitoria de Administração.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Eventos	É o dono do processo.	De acordo com Coordenadoria de Eventos, não há feedback do Departamento de Orçamento e Finanças sobre situação do pagamento.
Fornecedores.	Fornecem informações sobre prestação do serviço.	Segundo Coordenadoria de Eventos, nota fiscal às vezes vem com informações erradas. Gera necessidade de produzir outra nota fiscal e atrasa processo.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Evento realizado (processo EVE-002).	Quem fornece: Empresas contratadas para serviços de eventos. Quem recebe: coordenador de Eventos. Como recebe: Pessoalmente.	

2. Receber nota fiscal de prestação de serviço.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
3. Conferir itens da nota fiscal com prestação do serviço.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
4. Comparar itens da nota fiscal com solicitação de empenho.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
5. Entregar nota fiscal atestada ao Departamento de Orçamento e Finanças.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
6. Saída. Nota fiscal entregue.	Quem recebe: Departamento de Orçamento e Finanças. Como recebe: Pessoalmente.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



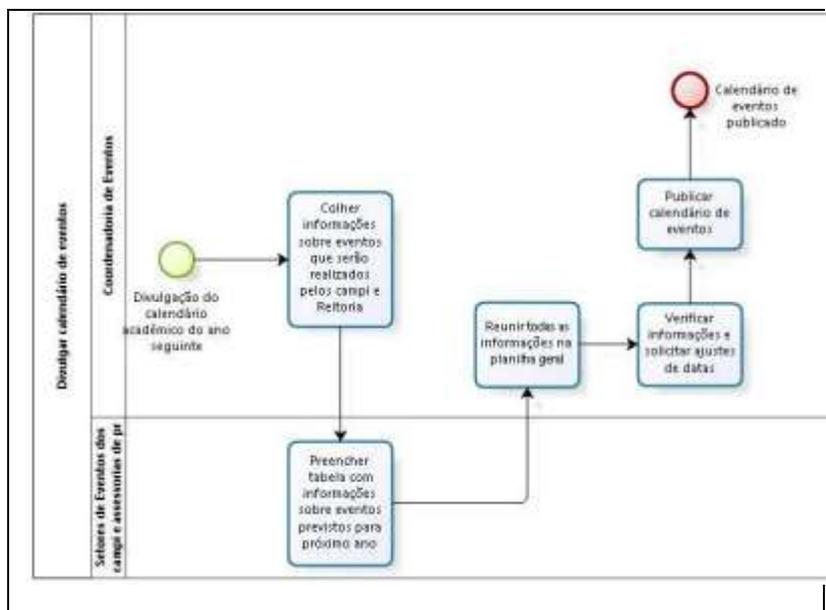
Processo EVE-004 – Divulgar calendário de eventos

Processo: Divulgar calendário de eventos		Código: EVE-004
O que é: Divulgar calendário de eventos que serão realizados no ano seguinte em toda a organização (incluindo campi).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Pró-reitoria de Ensino.	Dono do processo: Coordenadoria de Eventos.	Cliente da saída do processo (output): Servidores da organização.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Eventos	É o dono do processo.	Sem destaques.
Coordenadorias de Extensão e Relações Externas, Coordenadorias de Relações Externas, Assessoria de Eventos do Campus Florianópolis ou comissões de eventos dos campi.	Fornecem informações sobre eventos previstos para o próximo ano nos campi.	1. Preenchimento lento e impreciso dos dados, ou não preenchimento dos dados, segundo coordenador de Eventos. 2. Os coordenadores de Extensão e Relações Externas dos campi Gaspar e Jaraguá do Sul, o assessor de Eventos do Campus Florianópolis e o coordenador de Relações Externas do Campus Araranguá afirmam que nem todos os eventos do campus para o ano seguinte estão definidos quando recebem o e-mail da Coordenadoria de Eventos solicitando o

		<p>preenchimento dos dados.</p> <p>3. Quando veio o pedido para preenchimento dos dados, muitos servidores do campus estavam em férias e não havia como preencher os dados com todos os eventos do campus, segundo o coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Jaraguá do Sul.</p> <p>4. O coordenador de Relações Externas do Campus Lages afirma que esqueceu de responder ao pedido.</p> <p>5. O assessor de Eventos do Campus Florianópolis e o coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Jaraguá do Sul só enviam as informações uma vez por ano, quando vem a solicitação. Não sabem se podem enviar atualizações depois.</p> <p>6. O assessor de Eventos do Campus Florianópolis não sabe quais são os critérios para divulgar</p>
--	--	---

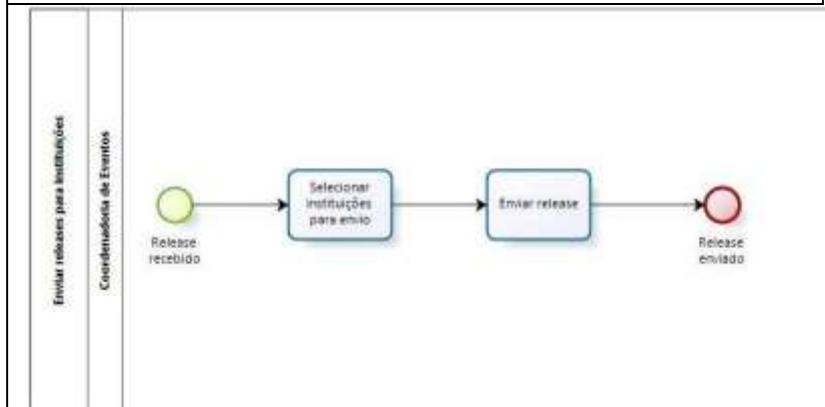
		<p>os eventos no calendário solicitado pela Dircom.</p> <p>7. O coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus São José disse que teve dificuldade em receber as informações das áreas do campus sobre os eventos que seriam realizados.</p> <p>8. O coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus São José diz que não consegue atualizar o calendário com a frequência necessária.</p>
Assessores das pró-reitorias.	Fornecem informações sobre eventos previstos para o próximo ano na Reitoria.	Preenchimento lento e impreciso dos dados, ou não preenchimento dos dados.
Setores da organização que sejam gestores de evento.	Fornecem informações sobre o evento.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Divulgação do calendário acadêmico do ano seguinte.	<p>Quem fornece: Pró-reitoria de Ensino.</p> <p>Quem recebe: coordenador de Eventos.</p> <p>Como recebe: Acessa o calendário no site do IFSC ou intranet.</p>	
2. Enviar tabela para campi e pró-reitorias preencherem com	<p>Quem faz: Coordenador de Eventos.</p>	

informações sobre eventos previstos para próximo ano.	
3. Preencher tabela com informações sobre eventos previstos para próximo ano.	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas, ou Coordenadoria de Relações Externas, ou Assessoria de Eventos do Campus Florianópolis, ou Comissão de Eventos do campus (quando houver), assessores de pró-reitorias
4. Construir planilha geral com informações sobre eventos de todos os campi e pró-reitorias	Quem faz: Coordenador de Eventos.
5. Verificar informações e solicitar ajustes de datas quando houver choque de eventos.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
6. Publicar calendário de eventos na intranet.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
7. Saída. Calendário institucional de eventos publicado.	Quem recebe: servidores da organização. Como recebe: Acessando link publicado na intranet.
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	



Processo EVE-005: Enviar releases para organizações

Processo: Enviar releases para organizações		Código: EVE-005
O que é: Enviar releases com notícias sobre a organização para organizações de interesse.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Jornalismo.	Dono do processo: Coordenadoria de Eventos.	Cliente da saída do processo (output): Organizações de interesse da organização.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Eventos.	É o dono do processo.	1. Muitos e-mails voltam porque não existem mais e coordenador de Eventos não tem tempo para atualizar o mailing. 2. Mailing é restrito por falta de tempo do coordenador de Eventos para buscar mais instituições.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Release recebido (processo JOR-005).	Quem fornece: Coordenadoria de Jornalismo. Quem recebe: Coordenadoria de Eventos . Como recebe: Por e-mail.	
2. Selecionar instituições para envio do release.	Quem faz: coordenador de Eventos.	
3. Enviar release.	Quem faz: coordenador de Eventos.	
4. Saída. Release enviado.	Quem recebe: Organizações de interesse da organização. Como recebe: Por e-mail.	

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

Processo EVE-006: Veicular campanha publicitária

Processo: Veicular campanha publicitária.		Código: EVE-006
O que é: Veicular campanhas publicitárias relativas aos processos de ingresso em cursos da organização: vestibular para cursos superiores e exame de classificação para cursos técnicos.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Departamento de Ingresso da Pró-reitoria de Ensino.	Dono do processo: Coordenador de Eventos.	Cliente da saída do processo (output): Potenciais alunos da organização.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Eventos.	É o dono do processo.	1. Coordenador de Eventos não é comunicado quando as datas de ingresso são definidas – precisa procurar no calendário. Dificulta planejamento.
Empresa contratada (agência de publicidade)	Faz a proposta de veiculação.	O coordenador de Relações Externas do Campus Lages afirma que a proposta feita pela empresa não era condizente com a realidade local e que demonstrava não haver conhecimento sobre o público local.
Coordenadorias de Extensão e Relações Externas (CERE), Coordenadorias de Relações Externas (CRE) ou Assessoria de Comunicação Social, Marketing e	Recebem proposta de veiculação para avaliar.	1. Campi demoram muito para responder com o pedido de mídia que eles desejam, incluindo canais onde o material será divulgado, segundo coordenador de

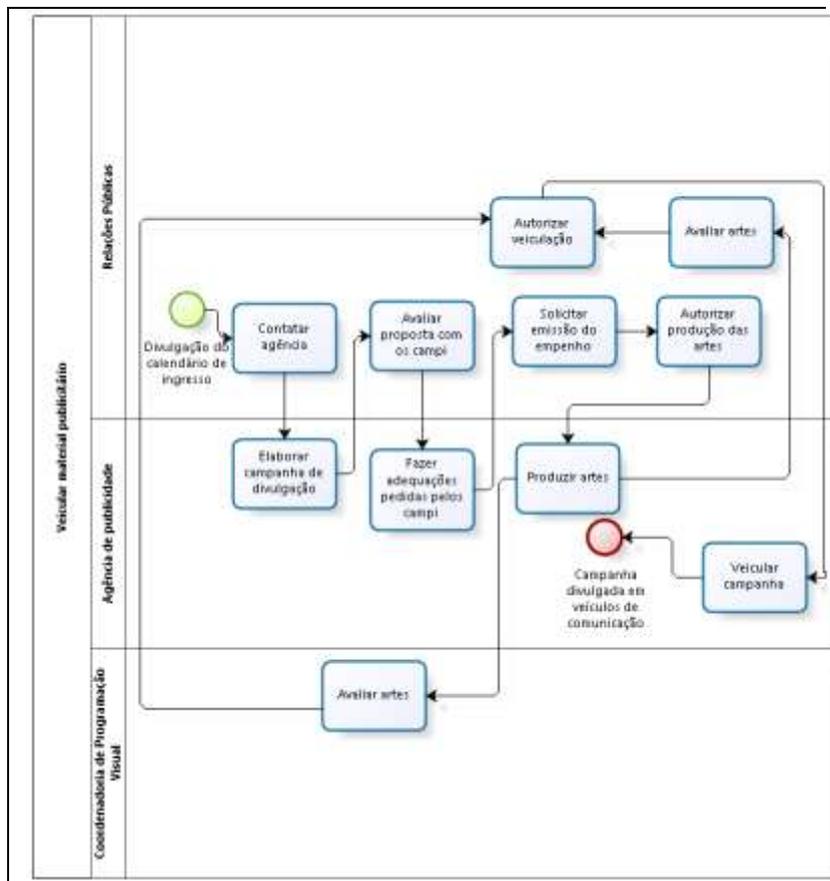
<p>Ouvidoria do Campus Florianópolis.</p>		<p>Eventos. Não entendem que processo tem que ser mais ágil.</p> <p>Demonstram falta de conhecimento sobre o processo de veiculação de campanha publicitária.</p> <p>2. O coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Florianópolis-Continente afirma que o campus demorou a responder pois dependia da concordância dos outros campi da região para fazer algumas veiculações.</p> <p>3. O coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Jaraguá do Sul e o coordenador de Relações Externas do Campus Lages afirmam que o pedido veio com pouco prazo para que pudessem fazer contraproposta, já que ela depende da concordância de outros setores dos campi.</p> <p>4. O coordenador de Relações Externas do Campus Araranguá diz que a centralização pode prejudicar o</p>
---	--	--

		trabalho. Como a Dircom é a responsável pelo contato com a agência de publicidade, ele recebia informações sobre Araranguá via Dircom.
Departamento de Orçamento e Finanças.	Recebe pedido de empenho para pagamento da compra de espaço publicitário.	Sem destaques.
Coordenadoria de Programação Visual.	Aprova as artes produzidas pela empresa contratada.	Sem destaques.

FLUXO DO PROCESSO

1. Entrada. Divulgação das datas de ingresso no calendário acadêmico.	Quem fornece: Departamento de Ingresso. Quem recebe: Coordenador de Eventos. Como recebe: Acessa o calendário na intranet.
2. Contatar empresa contratada para que ela faça proposta de campanha publicitária	Quem faz: Coordenador de Eventos.
3. Enviar aos campi proposta de planilha de veiculação publicitária na mídia encaminhada pela agência.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
4. Enviar planilha com proposta dos campi para a agência.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
5. Decisão: Se proposta da agência foi aceita.	
5.1. Sim: Solicitar emissão do empenho ao Departamento de Orçamento e Finanças e autorizar empresa a produzir as artes.	Quem faz: Coordenador de Eventos.

5.2. Não: Empresa manda nova proposta e volta para avaliação dos campi.	Quem faz: Empresa contratada.
6. Avaliar artes produzidas pela empresa.	Quem faz: Coordenadoria de Programação Visual.
7. Autorizar veiculação	Quem faz: Coordenador de Eventos.
8. Veicular campanha.	Quem faz: Empresa contratada.
9. Saída. Campanha divulgada em veículos de comunicação.	Quem recebe: Potenciais alunos da organização. Como recebe: Via veículos de comunicação, outdoor, busdoor, entre outros.
FLUXOGRAMA	



Processo EVE-007: Propor ações de divulgação do ingresso

Processo: Propor ações de divulgação do ingresso		Código: EVE-007
O que é: Propor ações de divulgação das campanhas de ingresso em cursos da organização.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Departamento de Ingresso da Pró-reitoria de Ensino.	Dono do processo: Coordenador de Eventos.	Cliente da saída do processo (output): Coordenadoria de Jornalismo; Coordenadoria de Programação Visual; Coordenadorias de Extensão e Relações Externas; Coordenadorias de Relações Externas; Coordenadoria de Ingresso do Campus Florianópolis.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Eventos.	É o dono do processo.	1. Coordenador de Eventos não é comunicado quando as datas de ingresso são definidas – precisa procurar no calendário. Dificulta planejamento. 2. Não ter alguém específico para executar essas ações nos campi, segundo coordenador de Eventos. CERE muitas vezes não tem tempo, porque não atua só com comunicação. Jornalista regional também não resolve, porque não atua

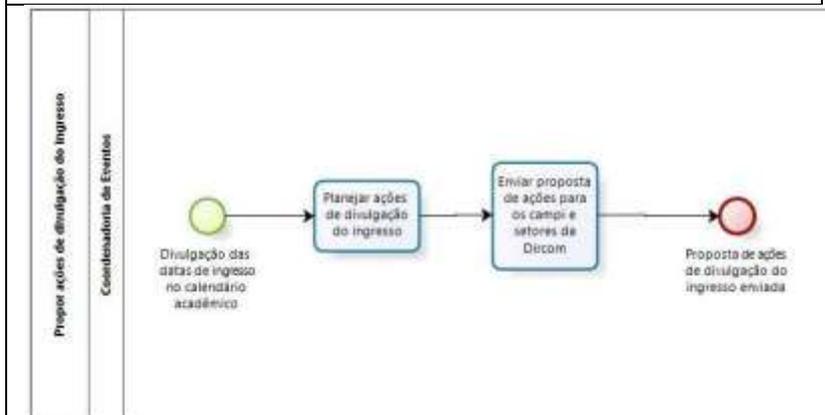
		<p>com ações como visitar escolas ou promover eventos de divulgação dos cursos – tem atuação restrita às suas competências profissionais.</p> <p>3. Os coordenadores de Extensão e Relações Externas dos campi Florianópolis-Continente, Gaspar, Jaraguá do Sul e São José e os coordenadores de Relações Externas dos campi Araranguá e Lages afirmam que não receberam ou não lembram se receberam as propostas de ações.</p>
--	--	---

FLUXO DO PROCESSO

1. Entrada. Divulgação das datas de ingresso no calendário acadêmico.	<p>Quem fornece: Departamento de Ingresso.</p> <p>Quem recebe: Coordenador de Eventos.</p> <p>Como recebe: Acessa o calendário na intranet.</p>
2. Planejar atividades de divulgação do ingresso	Quem faz: Coordenador de Eventos.
3. Enviar proposta de atividades para os campi e setores da Diretoria de Comunicação.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
4. Saída. Proposta de ações para divulgação do ingresso.	<p>Quem recebe: Coordenadoria de Jornalismo; Coordenadoria de Programação Visual; Coordenadorias de Extensão e Relações Externas; Coordenadorias de Relações Externas; Coordenadoria de</p>

Ingresso do Campus
Florianópolis.
Como recebe: Por e-mail.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

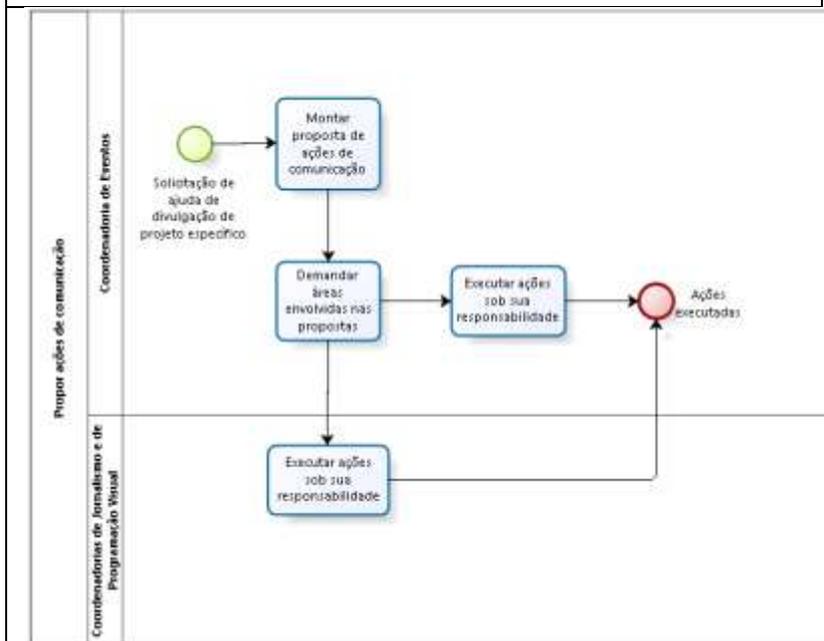


Processo EVE-008: Propor ações de comunicação

Processo: Propor ações de comunicação		Código: EVE-008
O que é: Propor ações de comunicação para divulgação de projetos específicos.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Setores da organização.	Dono do processo: Coordenador de Eventos.	Cliente da saída do processo (output): Públicos que cada ação pretende atingir.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Eventos.	É o dono do processo.	Demandas chegam com pouco tempo para planejamento, segundo coordenador de Eventos.
Coordenadoria de Jornalismo e Coordenadoria de Programação Visual.	Executam ações demandadas pelo coordenador de Eventos.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Solicitação de ajuda de divulgação para projeto específico.	Quem fornece: Setor envolvido no projeto. Quem recebe: Coordenador de Eventos. Como recebe: por e-mail ou pessoalmente.	
2. Montar proposta de ações de comunicação para o projeto.	Quem faz: Coordenador de Eventos.	
3. Demandar áreas envolvidas nas ações propostas.	Quem faz: Coordenador de Eventos.	
4. Executar ações sob sua responsabilidade	Quem faz: Coordenador de Eventos; Coordenadoria de Jornalismo; Coordenadoria de Programação Visual.	

5. Saída. Ações executadas.	Quem recebe: Públicos que cada ação pretende atingir. Como recebe: Por ações de comunicação.
-----------------------------	---

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

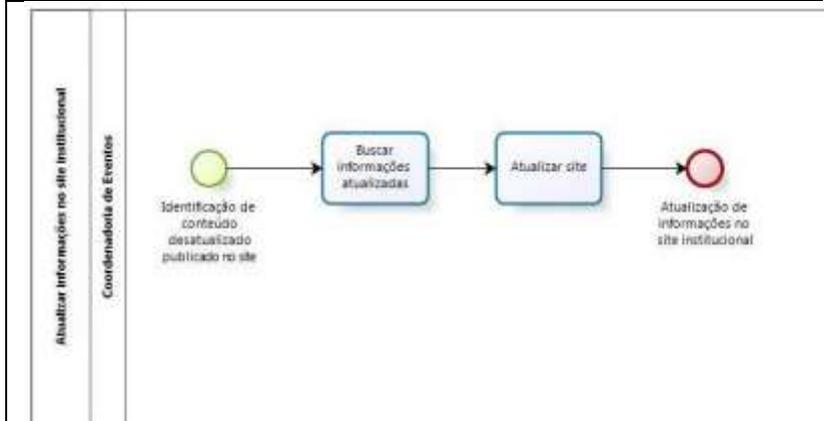


Processo EVE-009: Atualizar informações no site institucional

Processo: Atualizar informações no site institucional.		Código: EVE-009
O que é: Atualizar informações sobre a organização no site institucional (histórico, endereço, estrutura organizacional, entre outras informações).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores da organização.	Dono do processo: Coordenador de Eventos.	Cliente da saída do processo (output): Público que acessa o site institucional.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Eventos.	É dono do processo.	Esse era um processo cuja responsabilidade o coordenador de Eventos assumiu antes de ocupar essa função (exercia apenas o cargo de relações-públicas, para o qual foi contratado pela organização via concurso público). Após assumir a Coordenadoria de Eventos, não conseguiu mais executar o processo de atualizar informações no site.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Identificação de conteúdo desatualizado publicado no site.	Quem fornece: Servidores da organização. Quem recebe: Coordenador de Eventos. Como recebe: por e-mail ou pessoalmente.	
2. Buscar informações atualizadas	Quem faz: Coordenador de Eventos.	

3. Atualizar site.	Quem faz: Coordenador de Eventos.
4. Saída. Atualização de informações no site institucional .	Quem recebe: Público que acessa o site. Como recebe: Acessando o site.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo EVE-010: Fornecer informações para o edital de eventos

Processo: Fornecer informações para o edital de eventos		Código: EVE-010
O que é: Fornecer especificações de produtos e serviços e orçamentos desses produtos e serviços para construção do edital de eventos.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Eventos	Dono do processo: Coordenador de Eventos.	Cliente da saída do processo (output): Departamento de Compras
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Eventos.	É o dono do processo.	<p>1. De acordo com coordenador de Eventos e com o assessor de Eventos do Campus Florianópolis, seria importante ter um período para que os campi fossem consultados sobre os itens a serem incluídos no edital. Segundo o coordenador de Eventos, não é feito porque não há tempo hábil.</p> <p>2. O coordenador de Eventos sente falta de não ter tido capacitação em montagem de edital.</p> <p>3. São muitos itens para licitar (137 no edital de 2014) e muitos orçamentos para pedir. As empresas não</p>

		<p>respondem, demoram a responder ou não respondem como foi pedido aos pedidos de orçamento, o que atrasa o processo.</p> <p>4. O coordenador de Eventos diz que os campi poderiam colaborar com informações para inclusão ou alteração de itens no edital durante o ano, não sendo necessário um período específico para isso. O assessor de Eventos do Campus Florianópolis diz, no entanto, que não tem como prática avisar sobre a necessidade de um item durante o ano, enquanto os eventos são realizados.</p> <p>5. Como não há consulta aos campi, algumas especificidades dos campi e dos eventos que eles realizam não são observadas na especificação dos itens, segundo o assessor de Eventos do Campus Florianópolis.</p> <p>6. Se houvesse consulta aos campi, alguns setores de áreas fora da comunicação (infraestrutura, por</p>
--	--	---

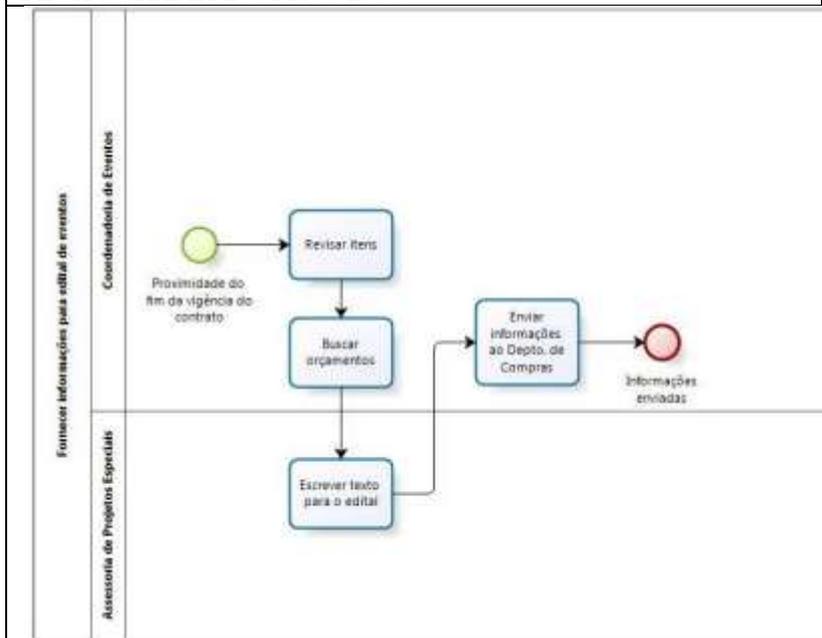
		exemplo) poderiam incluir itens que necessitam e que poderiam ser contratados via edital de eventos, segundo o assessor de Eventos do Campus Florianópolis. 7. O campus precisava alugar uma tenda para um evento, mas esse item não constava no edital. Quando pediu para incluir, foi informado de que não poderia por causa do clima da região, o que não faz sentido, segundo coordenador de Relações Externas do Campus Gaspar
Assessoria de Projetos Especiais	Escreve o texto para o edital.	Sem destaques.

FLUXO DO PROCESSO

1. Entrada. Proximidade do fim do contrato em vigência.	Quem fornece: Coordenadoria de Eventos Quem recebe: Coordenadoria de Eventos Como recebe: acessando a ata do pregão na intranet
2. Revisar itens	Quem faz: Coordenador de Eventos.
3. Buscar orçamentos	Quem faz: Coordenador de Eventos.
4. Escrever texto para o edital	Quem faz: Assessor de Projetos Especiais
5. Enviar informações ao setor de Compras	Quem faz: Coordenador de Eventos.

6. Informações enviadas.	Quem recebe: Departamento de Compras Como recebe: por e-mail
--------------------------	---

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

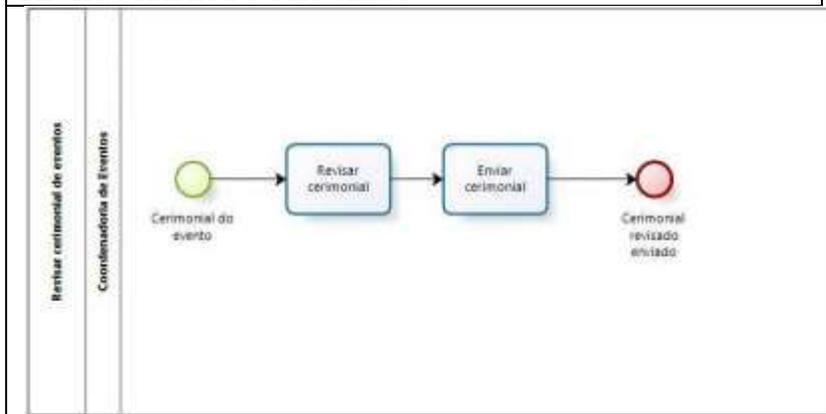


Processo EVE-011: Revisar cerimonial de eventos

Processo: Revisar cerimonial de eventos		Código: EVE-011
O que é: Revisar cerimoniais produzidos por servidores do IFSC que organizam eventos.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Setor responsável pelo evento.	Dono do processo: Coordenador de Eventos.	Cliente da saída do processo (output): Setor responsável pelo evento.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Eventos	É o dono do processo	1. Todos os cerimoniais deveriam ser revisados pela Coordenadoria de Eventos, segundo o coordenador de Eventos, mas o setor não equipe para isso. 2. Servidores dos campi não têm formação em área que lhe capacite em organização de eventos e, por mais que haja o Guia de Eventos, sempre há exceções, segundo o coordenador de Eventos, e os cerimoniais acabam ficando fora do padrão.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Cerimonial do evento.		Quem fornece: setor responsável pelo evento

	Quem recebe: Coordenadoria de Eventos Como recebe: por e-mail
2. Revisar cerimonial	Quem faz: coordenador de Eventos
3. Enviar cerimonial para o setor responsável	Quem faz: coordenador de Eventos
4. Saída. Cerimonial revisado enviado.	Quem recebe: setor responsável pelo evento Como recebe: por e-mail

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

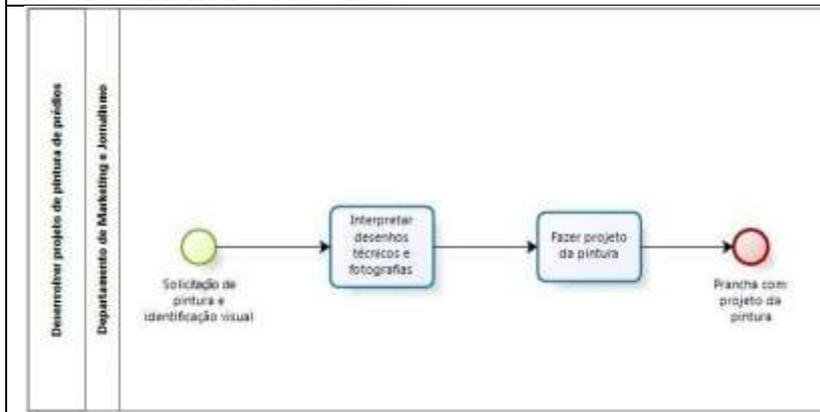


Processo DMJ-001: Projetar pintura de prédios

Processo: Projetar pintura de prédios		Código: DMJ-001
O que é: Fazer projeto de pintura dos prédios da organização, visando a respeitar a identidade visual institucional.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Departamento de Obras e Engenharia da Pró-reitoria de Administração.	Dono do processo: Departamento de Marketing e Jornalismo.	Cliente da saída do processo (output): Departamento de Obras e Engenharia.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Departamento de Marketing e Jornalismo	É o dono do processo.	1. Chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo executa o processo, mas não se sente plenamente capacitado para isso. Sua formação é em design, mas ele crê que um arquiteto poderia desempenhar melhor esse trabalho.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Solicitação de pintura e identificação visual.	Quem fornece: Departamento de Obras e Engenharia. Quem recebe: Chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo. Como recebe: Por e-mail.	
2. Interpretar desenhos técnicos e fotografias.	Quem faz: Chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo.	
3. Fazer projeto da pintura	Quem faz: chefe do Departamento de marketing e Jornalismo	

4. Saída. Prancha com projeto da pintura.	Quem recebe: Departamento de Obras e Engenharia. Como recebe: Por e-mail.
---	--

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

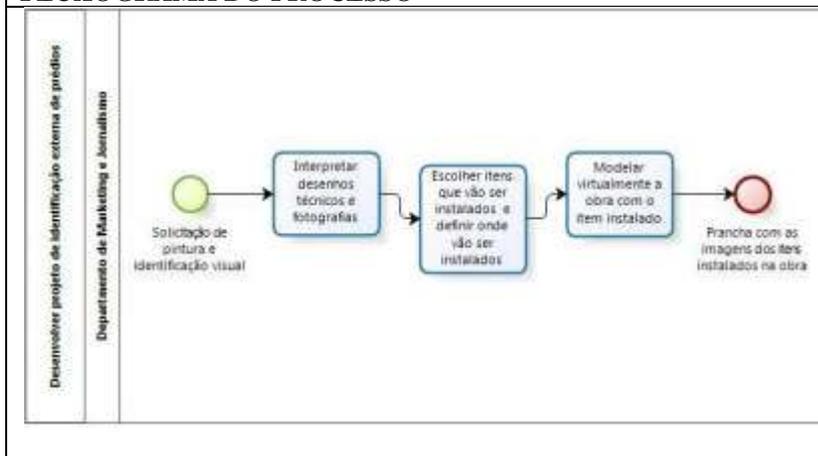


Processo DMJ-002: Projetar identificação externa de prédios

Processo: Projetar identificação externa de prédios.		Código: DMJ-002
O que é: Fazer projeto de identificação externa de prédios: totens, fachadas, sinalização dos nomes de setores, entre outros.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Departamento de Obras e Engenharia da Pró-reitoria de Administração.	Dono do processo: Departamento de Marketing e Jornalismo.	Cliente da saída do processo (output): Diretor-geral do campus e Departamento de Obras e Engenharia
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Departamento de Marketing e Jornalismo	É responsável pelo processo.	Sem destaques.
Departamento de Obras e Engenharia.	Fornecer informações para execução do processo.	De acordo com chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo, o pedido é sempre feito em cima do prazo, mesmo com edital lançado anteriormente.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Solicitação de pintura e identificação visual.	Quem fornece: Departamento de Obras e Engenharia. Quem recebe: Chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo. Como recebe: Por e-mail.	
2. Interpretar desenhos técnicos e fotografias.	Quem faz: Chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo.	

3. Escolher itens que vão ser instalados e definir onde vão ser instalados.	Quem faz: Chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo.
4. Modelar virtualmente a obra com o item instalado.	Quem faz: Chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo.
5. Saída. Prancha com as imagens dos itens instalados na obra.	Quem recebe: Diretor-geral do campus e Departamento de Obras e Engenharia. Como recebe: Por e-mail.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo JOR-001: Atender a imprensa

Processo: Atender a imprensa		Código: JOR-001
O que é: Atender aos pedidos por informação ou pedidos de entrevista com servidores da organização feitos por veículos de comunicação (imprensa).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Veículo de Comunicação (Imprensa)	Dono do processo: Coordenadoria de Jornalismo	Cliente da saída do processo (output): Veículo de comunicação (imprensa)
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Jornalismo.	É o dono do processo.	Sem destaques.
Qualquer setor da organização que tenha relação com o assunto que gerou demanda da imprensa.	Fornecer informações para a Coordenadoria de Jornalismo e/ou para o veículo de comunicação.	Coordenadoria de Jornalismo informa que demora em encontrar quem pode ser a fonte de informação. Muitas vezes, é necessário contatar diversos setores da organização até achar quem é a fonte mais adequada. As pessoas não estão disponíveis (por não ter agenda livre ou por não quererem participar) ou não respondem com a agilidade necessária ao contato da Coordenadoria de Jornalismo. Em alguns casos, a fonte de informação recusa-se a conceder entrevista.

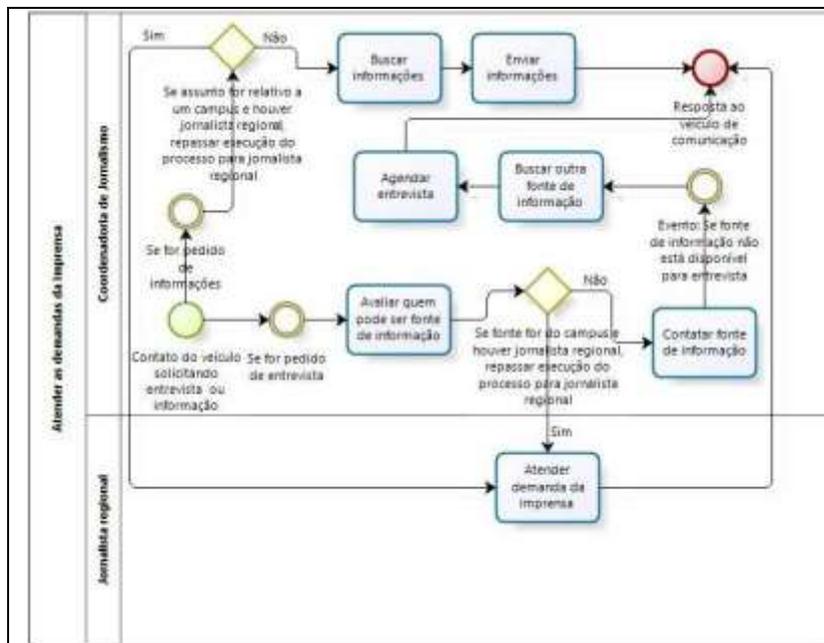
		Em outros, demora em dar resposta sobre sua disponibilidade em conceder entrevista, demonstrando desconhecimento sobre o funcionamento da imprensa, que necessita de respostas rápidas.
Jornalista regional.	Executa o processo se a demanda da imprensa tiver relação com campus que jornalista atende.	Segundo a Coordenadoria de Jornalismo, a jornada de trabalho de 5h diárias do jornalista regional é um problema (jornalistas no serviço público federal têm jornada semanal de 25h, de acordo com a Portaria 222/2008 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão). Se o veículo de comunicação faz contato em um período em que o jornalista regional não está, a própria Coordenadoria de Jornalismo tem que buscar a fonte no campus.
Coordenadorias de Extensão e Relações Externas (CERE) ou Coordenadorias de Relações Externas (CRE).	Apoia a execução do processo, se a demanda da imprensa tiver relação com seu campus e não houver jornalista regional, buscando	1. Segundo a Coordenadoria de Jornalismo, dependendo do caso perfil pessoal, o coordenador da CERE ou CRE demonstra

	informações e entrevistados de acordo com demanda da Coordenadoria de Jornalismo.	desconhecimento sobre como funciona a imprensa. Nesses casos, o retorno dele às demandas da Coordenadoria de Jornalismo costuma ser demorado. 2. O coordenador de Relações Externas do Campus Garopaba não sabe se precisa passar o atendimento à imprensa primeiro para a Coordenadoria de Jornalismo ou se pode responder diretamente. Na dúvida, responde.
--	---	--

FLUXO DO PROCESSO

1. Entrada. Contato do veículo de comunicação solicitando entrevista ou informação.	Quem fornece: veículo de comunicação (imprensa). Quem recebe: qualquer jornalista da Coordenadoria de Jornalismo. Como recebe: por telefone ou por e-mail.
2. Evento. Se for pedido de entrevista.	
2. Avaliar quem pode ser fonte de informação.	Quem faz: jornalista que atendeu o contato do veículo de comunicação.
2.1. Decisão. Se fonte for do campus e houver jornalista regional, repassar execução do processo para jornalista regional.	Quem decide: jornalista que atendeu o contato do veículo de comunicação.
2.2. Contatar fonte de informação	Quem faz: jornalista que atendeu o contato do veículo de comunicação, ou jornalista regional, ou Coordenadoria de Extensão e Relações Externas, ou

	Coordenadoria de Relações Externas.
2.2.1. Evento. Se fonte de informação não está disponível para entrevista.	
2.2.2. Buscar outra opção de fonte de informação.	Quem faz: jornalista que atendeu o contato do veículo de comunicação, ou jornalista regional, ou Coordenadoria de Extensão e Relações Externas, ou Coordenadoria de Relações Externas.
2.3. Agendar entrevista.	Quem faz: jornalista que atendeu o contato do veículo de comunicação, ou jornalista regional.
3. Evento. Se for pedido de informações.	
3.1. Decisão: Se assunto for relativo a um campus e houver jornalista regional, repassar execução do processo para jornalista regional.	Quem decide: jornalista que atendeu o contato do veículo de comunicação.
3.1. Buscar informações.	Quem faz: jornalista que atendeu o contato do veículo de comunicação, ou jornalista regional.
3.2. Enviar informações.	Quem faz: jornalista que atendeu o contato do veículo de comunicação, ou jornalista regional.
4. Saída. Resposta ao veículo de comunicação.	Quem recebe: Veículo de comunicação que solicitou a entrevista ou informação. Como recebe: por telefone ou e-mail.
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	

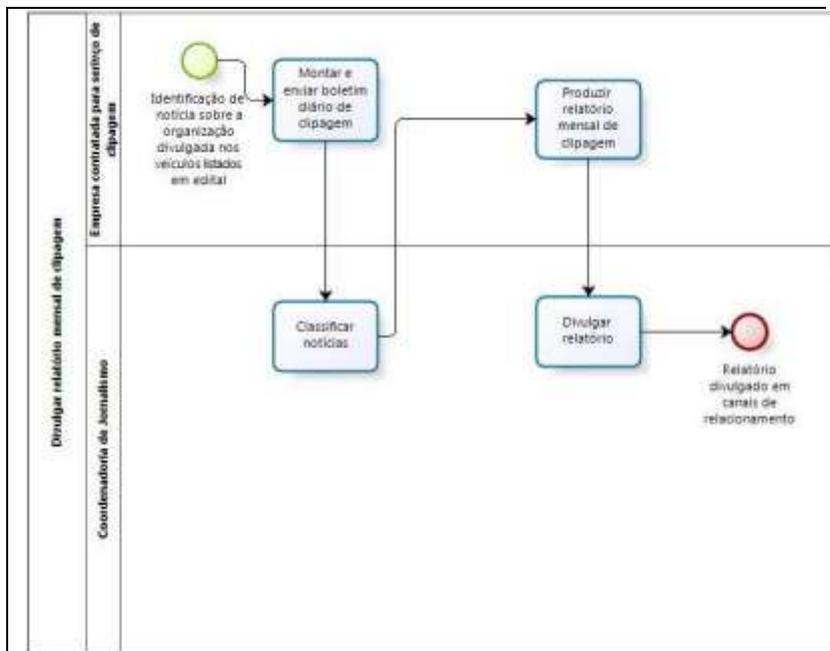


Processo JOR-002: Divulgar relatório de clipagem

Processo: Divulgar relatório de clipagem		Código: JOR-002
O que é: Divulgar relatório com o registro das notícias sobre a organização divulgadas em veículos de comunicação (imprensa).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Empresa contratada para o serviço de clipagem ou setores de comunicação dos campi	Dono do processo: Coordenadoria de Jornalismo	Cliente da saída do processo (output): Público que acessa canal de relacionamento onde o relatório é divulgado.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Jornalismo.	É o dono do processo.	A atividade de classificar as notícias em positiva, negativa ou neutra deveria ser feita todo dia, mas nem sempre isso é possível e o trabalho acaba acumulando, segundo a jornalista da Coordenadoria de Jornalismo que desempenha essa tarefa.
Empresa contratada para o serviço de clipagem.	Monta e envia boletim diário de clipagem e produz relatório mensal de clipagem.	Segundo a Coordenadoria de Jornalismo, a empresa não faz o monitoramento de alguns veículos que estão listados no edital e inclui equivocadamente na clipagem notícias sobre outra organização, que tem nome parecido. Isso gera trabalho para a Coordenadoria de Jornalismo, que precisa fazer as correções antes

		de gerar o relatório mensal.
Coordenador de Eventos.	Divide com jornalista Coordenadoria de Jornalismo a execução da atividade de classificar as notícias, de acordo com disponibilidade de cada um.	Sem destaques.
Jornalistas regionais, Coordenadorias de Relações Externas e Coordenadorias de Extensão e Relações Externas dos campi.	Avisam a Coordenadoria de Jornalismo quando é divulgada notícia sobre seu campus, para incluir na clipagem.	1. O edital não abrange veículos importantes para os campi Gaspar (segundo coordenador de Extensão e Relações Externas e Jaraguá do Sul (de acordo com jornalista regional)). 2. O coordenador de Relações Externas do Campus Araranguá afirma que não consegue acompanhar o noticiário local por falta de tempo e do horário de trabalho. Rádio só pela manhã. Televisão não consegue. Jornal não tem o hábito de ler.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Identificação de notícia sobre a organização divulgada nos veículos de comunicação listados em edital.	Quem fornece: empresa contratada para o serviço de clipagem ou setores de comunicação dos campi Quem recebe: empresa contratada para o serviço de clipagem	

	(trâmite interno dentro da empresa) Como recebe: por mecanismo definido internamente pela empresa contratada para o serviço de clipagem.
2. Montar e enviar boletim diário de clipagem.	Quem faz: Empresa contratada para o serviço de clipagem.
3. Classificar as notícias.	Quem faz: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo ou coordenador de Eventos, de acordo com disponibilidade de cada um.
4. Produzir relatório mensal de clipagem.	Quem faz: Empresa contratada para o serviço de clipagem.
5. Divulgar relatório.	Quem faz: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo
6. Saída. Relatório divulgado em canais de relacionamento.	Quem recebe: público que acessa o canal de relacionamento. Como recebe: acessando o canal de relacionamento
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	

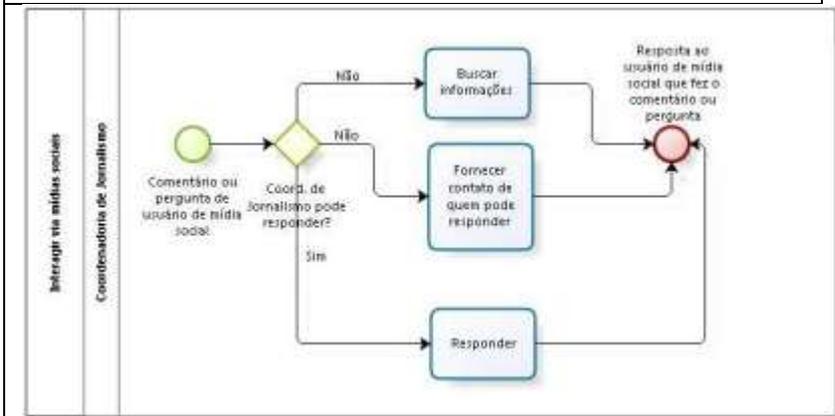


Processo JOR-003: Interagir via mídias sociais.

Processo: Interagir via mídias sociais.		Código: JOR-003
O que é: Responder a perguntas ou comentários de usuários das mídias sociais (Twitter, Facebook etc.) em que a organização possui página ou perfil oficial.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Qualquer usuário da mídia social.	Dono do processo: Coordenadoria de Jornalismo.	Cliente da saída do processo (output): Usuário da mídia social que fez a pergunta ou comentário.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Jornalismo.	É o dono do processo.	Para coordenador de Eventos, que tem formação em Relações Públicas, essa é uma atividade típica de relações-públicas. A publicação de notícias nas mídias sociais seria uma atividade de jornalista, mas o relacionamento com o público, de relações-públicas.
Qualquer setor da organização que tenha relação com o assunto que gerou a pergunta ou comentário do usuário da mídia social.	Fornecer informações para a Coordenadoria de Jornalismo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		

<p>1. Entrada. Comentário ou pergunta de usuário de mídia social.</p>	<p>Quem fornece: usuário da mídia social. Quem recebe: qualquer jornalista da Coordenadoria de Jornalismo. Como recebe: acessando a página ou perfil da organização na mídia social.</p>
<p>2. Decisão. Se Coordenadoria de Jornalismo pode responder.</p>	<p>Quem decide: jornalista que atendeu o contato do veículo de comunicação (em geral, consultando equipe).</p>
<p>2.1. Sim. Responder.</p>	<p>Quem faz: jornalista que atendeu o contato do veículo de comunicação.</p>
<p>2.2. Não. Fornecer contato de quem pode responder.</p>	<p>Quem faz: jornalista que viu o comentário ou pergunta.</p>
<p>2.3. Não. Buscar informações.</p>	<p>Quem faz: jornalista que viu o comentário ou pergunta.</p>
<p>3. Saída. Resposta ao usuário da mídia social que fez o comentário ou pergunta.</p>	<p>Quem recebe: usuário da mídia social que fez a pergunta ou comentário. Como recebe: Por meio de réplica ao seu comentário na mídia social.</p>

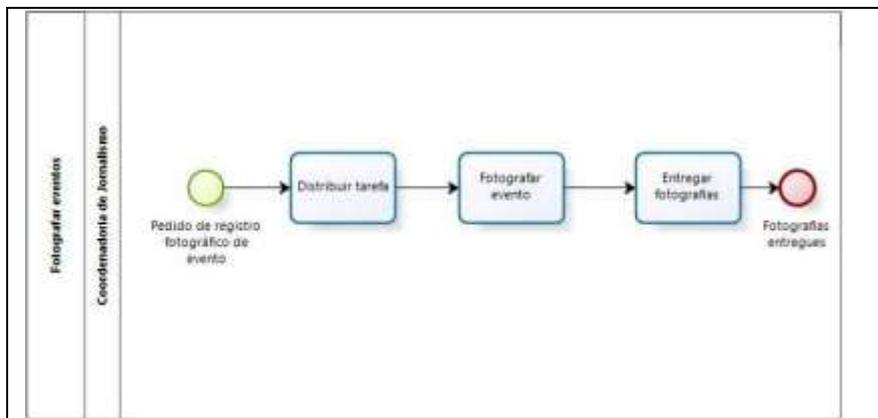
FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo JOR-004: Fotografar eventos

Processo: Fotografar eventos.		Código: JOR-004
O que é: Fotografar eventos realizados na organização.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Qualquer servidor da organização.	Dono do processo: Coordenadoria de Jornalismo.	Cliente da saída do processo (output): Setor do servidor que forneceu a entrada.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Jornalismo.	É o dono do processo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Embora tenham disciplina de fotografia na graduação, os jornalistas não são profundos conhecedores das técnicas de fotografia, o que limita a qualidade da captação de imagens, de acordo com o coordenador de Jornalismo. O equipamento utilizado apresenta defeitos. 2. Segundo a Coordenadoria de Jornalismo, os pedidos são sempre feitos muito próximos à realização do evento – às vezes, quando se trata de evento na Reitoria, no momento em que o evento iniciado ou logo após ter iniciado. Alguém da equipe tem que parar o que está fazendo para atender ao pedido. 3. O coordenador de Relações Externas do Campus Garopaba diz que é difícil alguém da Reitoria ir até Garopaba fotografar eventos do campus.

		4. Já foi pedido pelo Campus São José à Reitoria cobertura fotográfica das formaturas por jornalistas, mas pedido não foi atendido.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de registro fotográfico de evento		Quem fornece: qualquer servidor da organização. Quem recebe: qualquer jornalista da Coordenadoria de Jornalismo. Como recebe: por telefone, e-mail ou pessoalmente.
2. Distribuir tarefa.		Quem faz: coordenador de Jornalismo.
3. Fotografar evento.		Quem faz: jornalista designado pelo coordenador de Jornalismo.
4. Entregar fotografias.		Quem faz: jornalista designado pelo coordenador de Jornalismo ou coordenador de Jornalismo.
5. Saída. Fotografias entregues.		Quem recebe: servidor que solicitou o registro fotográfico ou alguém de seu setor. Como recebe: por e-mail ou em arquivo de imagem salvo em servidor ou dispositivo de armazenagem (pen drive, HD externo etc.).
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo JOR 005 – Enviar releases para a imprensa

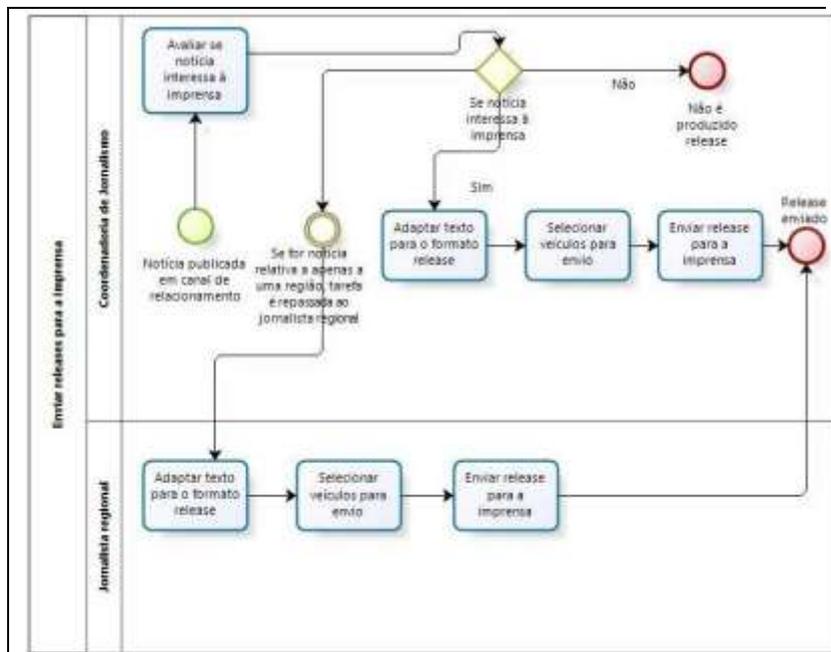
Processo: Enviar releases para a imprensa		Código: JOR-005
O que é: Enviar press releases com notícias sobre a organização para veículos de comunicação (imprensa).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Jornalismo ou jornalista regional.	Dono do processo: Coordenadoria de Jornalismo	Cliente da saída do processo (output): Veículos de comunicação (imprensa).
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Jornalismo.	É o dono do processo quando for assunto relativo à Reitoria, ou a mais de um campus, ou a um campus não coberto por jornalista regional.	<p>1. Para o coordenador de Jornalismo, pode haver algum prejuízo à atividade se o jornalista for inexperiente. Há dificuldade em manter o mailing com contatos da imprensa atualizado. Há muita rotatividade entre jornalistas dos veículos comerciais, e a equipe da Coordenadoria de Jornalismo não consegue acompanhar essas mudanças com agilidade.</p> <p>2. O Campus Garopaba envia releases para imprensa por conta própria. O coordenador de Relações Externas do campus afirma que não sabia que a Coordenadoria de Jornalismo enviava releases para a imprensa da região e, portanto, não sabe o que é enviado. Acredita que deveria ser informado.</p>

		<p>3. O coordenador de Relações Externas do Campus Garopaba não sabe se, se enviar uma sugestão de pauta para a Coordenadoria de Jornalismo, ela vai chegar à imprensa.</p> <p>4. O coordenador de Relações Externas do Campus Criciúma não sabe como proceder nas divulgações do ingresso para a imprensa: se deve ou não enviar novamente para a imprensa informações enviadas pela Coordenadoria de Jornalismo.</p>
Jornalista regional.	Adapta o texto para o formato release, selecionar veículos para envio e envia release quando assunto for do campus.	Para o coordenador de Jornalismo, pode haver algum prejuízo à atividade se o jornalista for inexperiente.

FLUXO DO PROCESSO

1. Entrada. Notícia publicada em canal de relacionamento.	<p>Quem fornece: Coordenadoria de Jornalismo ou jornalista regional.</p> <p>Quem recebe: Coordenadoria de Jornalismo ou jornalista regional.</p> <p>Como recebe: Acessando os canais de relacionamento.</p>
2. Avaliar se notícia interessa à imprensa.	<p>Quem faz: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo ou jornalista regional. Geralmente, o próprio jornalista que escreveu a notícia. Na Coordenadoria de Jornalismo, consulta a equipe para avaliar.</p>

2.1. Evento: Se for notícia relativa a apenas a uma região, tarefa é repassada ao jornalista regional.	Quem faz: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo
3. Decisão: se notícia interessa à imprensa.	Quem decide: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo ou jornalista regional. Geralmente, o próprio jornalista que escreveu a notícia. Na Coordenadoria de Jornalismo, consulta a equipe para avaliar.
3.1. Não. Não é produzido release.	
3.2. Sim. Adaptar texto para o formato release.	Quem faz: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo ou jornalista regional.
4. Selecionar veículos para enviar release.	Quem faz: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo ou jornalista regional.
5. Enviar release para a imprensa.	Quem faz: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo ou jornalista regional.
6. Saída. Release enviado.	Quem recebe: Veículos de comunicação (imprensa). Como recebe: por e-mail.
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	



Processo JOR-006: Publicar notícias

Processo: Publicar notícias		Código: JOR-006
O que é: Publicar notícias nos canais de relacionamento da organização com seus públicos de interesse: site, informativo online, intranet, entre outros.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Qualquer pessoa.	Dono do processo: Coordenadoria de Jornalismo.	Cliente da saída do processo (output): Público de interesse que acessa o canal de relacionamento onde a notícia foi publicada.

RELAÇÕES DO PROCESSO

Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Jornalismo.	É o dono do processo.	<p>1. Algumas vezes, as pautas chegam à Coordenadoria de Jornalismo sem passar pelo coordenador de Extensão e Relações Externas, ou Coordenador de Relações Externas do campus, ou jornalista regional. Isso faz com que os setores dos campi não saibam desses assuntos que podem render pauta e deixam de divulgá-los em seus canais de relacionamento.</p> <p>2. A pauta chega às vezes pelos superiores da Coordenadoria de Jornalismo. A equipe vê nisso uma tentativa de quem sugere de usar a hierarquia da organização para garantir que sua sugestão seja acatada.</p>

		<p>3. As sugestões de pauta muitas vezes são feitas próximas demais à realização de eventos, dificultando o trabalho de planejamento da Coordenadoria de Jornalismo. O problema agrava-se nos casos que envolvem viagens, pois é necessário tempo para que sejam cumpridos os trâmites internos para compra de diárias e passagens e reserva de veículos.</p> <p>4. Para jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria do Campus Florianópolis, há poucas notícias de seu campus no informativo Link Digital.</p> <p>5. Há reclamações no Campus Florianópolis-Continente de que as notícias produzidas pela Coordenadoria de Jornalismo não explicam da maneira correta ou aprofundada projetos de pesquisa produzidos no IFSC.</p>
Qualquer setor da organização que tenha informações para produzir notícia.	Fornecer informações para Coordenadoria de Jornalismo produzir notícia.	Em algumas situações, as pessoas não estão disponíveis (por não ter agenda livre) ou não respondem com a rapidez necessária.

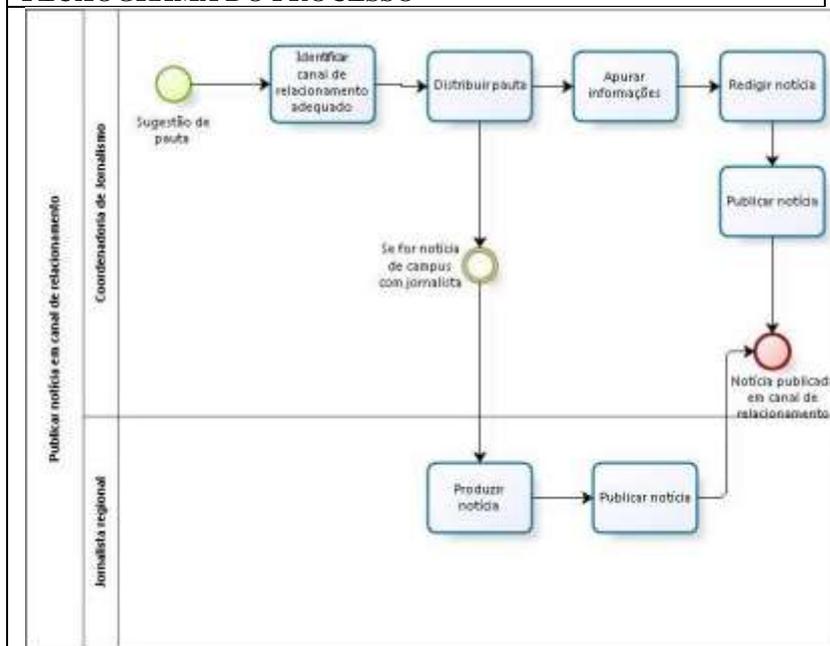
Jornalista regional	Executa parte do processo, quando demandado pela Coordenadoria de Jornalismo, se a notícia for de seu campus.	1. O jornalista regional do Campus Florianópolis afirma que alguns servidores do seu campus ainda acionam diretamente a Coordenadoria de Jornalismo para produzir pautas, e não ele.
Coordenadorias de Extensão e Relações Externas (CERE) ou Coordenadorias de Relações Externas (CRE)	Apoia a execução do processo, se a notícia tiver relação com seu campus e não houver jornalista regional, buscando informações e entrevistados de acordo com demanda da Coordenadoria de Jornalismo.	1. O Coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Florianópolis-Continente diz que faz a atividade, mas tem pouco tempo para isso. 2. O coordenador de Relações Externas do Campus Gaspar tem o hábito de enviar as sugestões de pauta somente depois que os eventos ocorrem, e não antes.

FLUXO DO PROCESSO

1. Entrada. Sugestão de pauta.	Quem fornece: qualquer pessoa. Quem recebe: Coordenador de Jornalismo. Como recebe: Por e-mail, por telefone, pessoalmente, por formulário online, por monitoramento dos canais de relacionamento da organização.
2. Identificar canal de relacionamento mais adequado	Quem faz: coordenador de Jornalismo.
3. Distribuir pauta	Quem faz: coordenador de Jornalismo.
4. Evento: se for notícia de campus, tarefa é repassada ao jornalista regional	Quem faz: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo ou jornalista regional.

5. Apurar informações.	Quem faz: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo ou jornalista regional.
6. Redigir notícia.	Quem faz: jornalista responsável pela pauta.
7. Publicar notícia.	Quem faz: jornalista responsável pela pauta. Na ausência dele, o coordenador de Jornalismo pode publicar em canais de relacionamento sistêmicos e da Reitoria
8. Saída. Notícia publicada em canal de relacionamento.	Quem recebe: Público de interesse que acessa o canal de relacionamento onde a noticia foi publicada. Como recebe: Acessa o canal de relacionamento.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



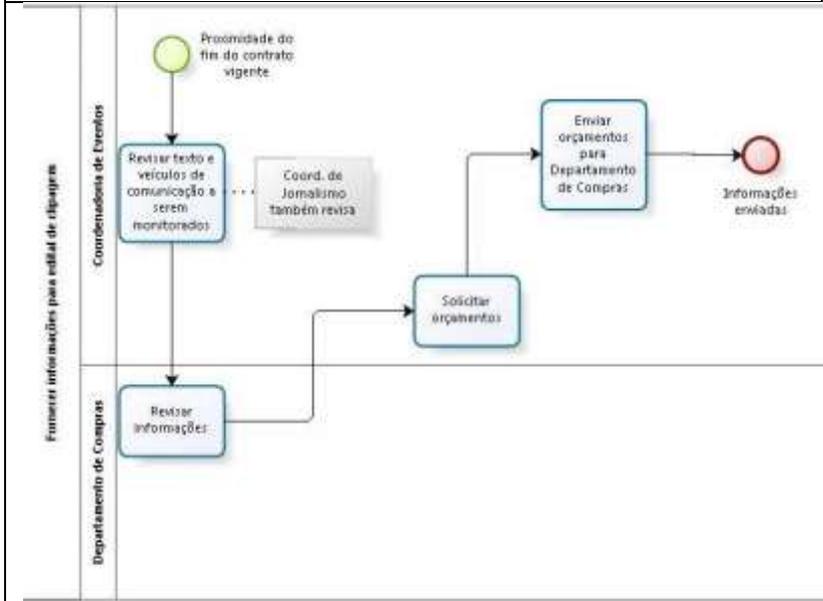
Processo JOR-007: Fornecer informações para edital de
clipagem.

Processo: Fornecer informações para edital de clipagem.		Código: JOR-007
O que é: Fornecer informações (orçamentos, preço médio, especificações de serviço a ser contratado) para a elaboração do edital para contratação de empresa responsável pelo monitoramento das notícias publicadas sobre a organização na imprensa (clipagem).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Contrato em vigência com empresa prestadora do serviço.	Dono do processo: Coordenadoria de Jornalismo e Coordenadoria de Eventos (dividem tarefas).	Cliente da saída do processo (output): Departamento de Compras.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Jornalismo.	É dono do processo.	Sem destaques.
Coordenadoria de Eventos	É dono do processo.	Sem destaques.
Departamento de Compras	Revisa informações.	Sem destaques.
Coordenadorias de Extensão e Relações Externas, Coordenadorias de Relações Externas e jornalistas regionais.	Fornecem informações sobre quais veículos de sua região devem ser priorizados pelo monitoramento.	1. A definição dos veículos a serem monitorados é feita após consulta aos campi, que são demandados a escolher dois veículos que consideram prioritários por tipo de suporte (jornal, rádio, televisão e internet). Alguns, no entanto, não enviaram essa informação no prazo necessário,

		<p>enquanto outros não entenderam que deveriam informar a ordem de prioridade dos veículos, de acordo com jornalista da Coordenadoria de Jornalismo.</p> <p>2. O coordenador de Relações Externas do Campus Criciúma não sabe exatamente quais são os veículos com mais audiência na cidade, pois não mora nela, mas em Araranguá.</p> <p>3. A definição dos veículos a serem monitorados é feita após consulta aos campi, que são demandados a escolher dois veículos que consideram prioritários por tipo de suporte (jornal, rádio, televisão e internet). Alguns, no entanto, não enviaram essa informação no prazo necessário.</p>
FLUXO DO PROCESSO		
<p>1. Entrada. Identificação da proximidade do fim do contrato vigente com a empresa prestadora do serviço.</p>	<p>Quem fornece: Coordenadoria de Jornalismo.</p> <p>Quem recebe: Coordenadoria de Jornalismo.</p> <p>Como recebe: Acessa o arquivo do contrato na intranet.</p>	

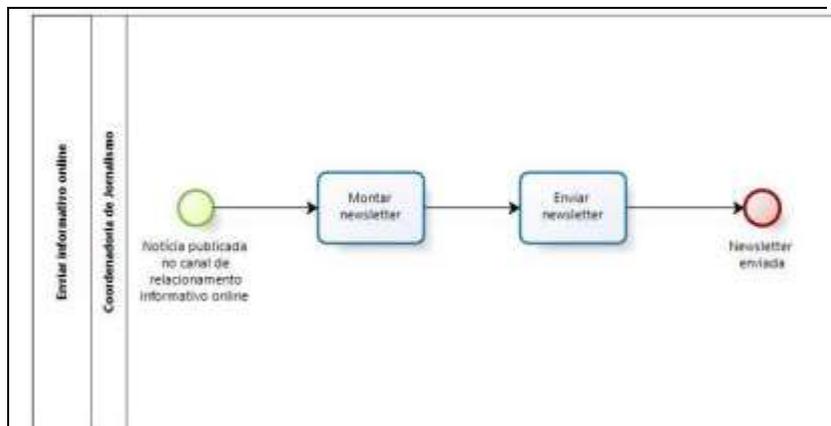
2. Revisar texto e veículos de comunicação a serem monitorados.	Quem faz: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo e coordenador de Eventos.
3. Revisar informações.	Quem faz: Departamento de Compras.
4. Solicitar orçamentos.	Quem faz: coordenador de Eventos
5. Enviar orçamentos para Departamento de Compras.	Quem faz: coordenador de Eventos.
6. Saída. Informações enviadas.	Quem recebe: Departamento de Compras. Como recebe: Por e-mail.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo JOR-008: Produzir informativo

Processo: Produzir informativo.		Código: JOR-008
O que é: Produzir e enviar por e-mail o informativo online destinado aos servidores da organização.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Jornalismo.	Dono do processo: Coordenador de Jornalismo.	Cliente da saída do processo (output): Servidores da organização.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Jornalismo.	É o dono do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Notícia publicada no canal de relacionamento informativo online (processo JOR-006).	Quem fornece: Coordenadoria de Jornalismo. Quem recebe: Coordenador de Jornalismo. Como recebe: Acessa o informativo online.	
2. Montar newsletter.	Quem faz: coordenador de Jornalismo	
3. Enviar newsletter.	Quem faz: coordenador de Jornalismo	
4. Saída. Newsletter enviada.	Quem recebe: integrantes da lista de e-mails "todos" (servidores) Como recebe: por e-mail	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		

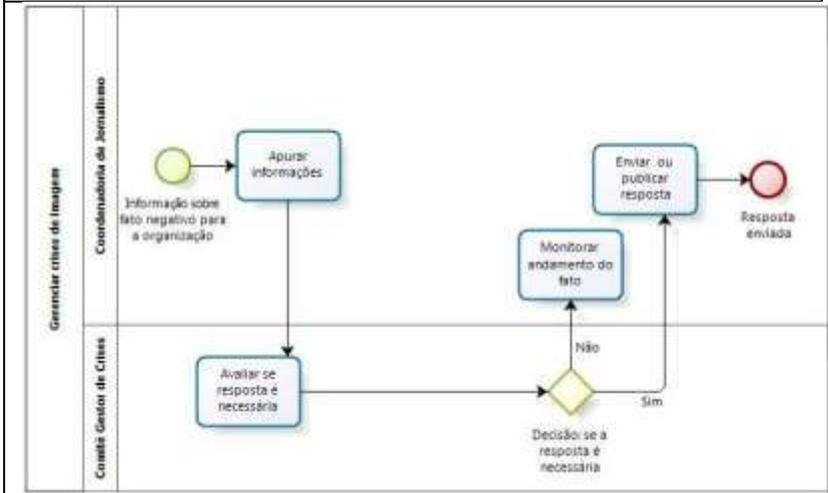


Processo JOR-009: Gerenciar crises de imagem

Processo: Gerenciar crises de imagem.		Código: JOR-009
O que é: Gerenciar crises de imagem da organização causadas pela divulgação de notícias negativas nos veículos de comunicação (imprensa)		
Fornecedor da entrada do processo (input): qualquer pessoa ou veículo de comunicação.	Dono do processo: Coordenador de Jornalismo.	Cliente da saída do processo (output): Veículo de comunicação que divulgou o fato.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Jornalismo.	É o dono do processo.	Sem destaques.
Comitê Gestor de Crises.	Decide se resposta ao veículo de comunicação é necessária.	Por causa da distância (integrantes do comitê são de vários campi), nem sempre é possível reunião presencial entre os integrantes do comitê, o que seria importante ocorrer, segundo coordenador de Jornalismo.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Informação sobre fato negativo para a organização	Quem fornece: qualquer pessoa ou veículo de comunicação Quem recebe: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo. Como recebe: via imprensa, via redes sociais ou contato pessoal por telefone, e-mail ou pessoalmente,	
2. Apurar informações	Quem faz: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo	
3. Avaliar se resposta é necessária.	Quem faz: Comitê Gestor de Crises.	

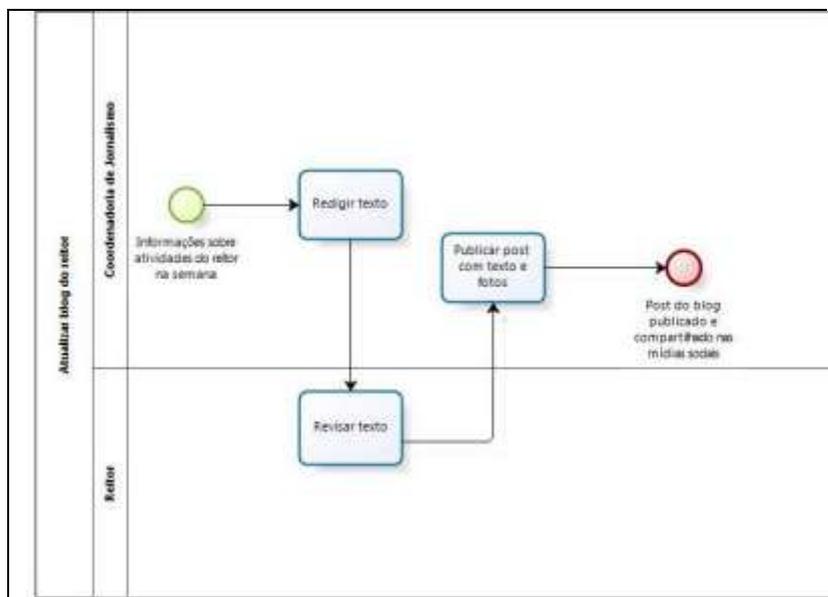
4. Decisão. Se resposta é necessária.	Quem decide: Comitê Gestor de Crises.
4.1. Não. Monitorar andamento do fato.	Quem faz: Coordenadoria de Jornalismo.
4.2. Sim. Enviar ou publicar resposta.	Quem faz: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo
5. Saída. Resposta enviada.	Quem recebe: Veículo de comunicação que divulgou o fato Como recebe: Por e-mail

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo JOR-010: Atualizar blog do reitor

Processo: Atualizar blog do reitor.		Código: JOR-010
O que é: Atualizar semanalmente o blog do reitor, com informações sobre atividades dele na semana.		
Fornecedor da entrada do processo (input): reitor.	Dono do processo: Coordenador de Jornalismo.	Cliente da saída do processo (output): Públicos de interesse da organização
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Jornalismo.	É o dono do processo.	Sem destaques.
Reitor	Revisa o texto.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Informações sobre atividades do reitor na semana.	Quem fornece: reitor Quem recebe: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo. Como recebe: via reunião presencial ou via mensagens em telefone celular, quando reitor viaja	
2. Redigir texto	Quem faz: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo	
3. Revisar texto	Quem faz: reitor	
4. Publicar post com texto e fotos	Quem faz: jornalista da Coordenadoria de Jornalismo	
5. Saída. Post do blog publicado e compartilhado nas mídias sociais.	Quem recebe: Post do blog publicado e compartilhado nas mídias sociais Como recebe: Por e-mail (via newsletter do informativo online) ou acessando o endereço do blog na internet ou o link nas mídias sociais.	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo RTV-001: Produzir reportagens em vídeo

Processo: Produzir reportagens em vídeo.		Código: RTV-001
O que é: Produzir reportagens em vídeo sobre fatos e eventos ocorridos na organização.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Rádio e TV, Coordenadoria de Jornalismo, Coordenadorias de Extensão e Relações Externas, Coordenadorias de Relações Externas, jornalistas regionais, Assessoria de Comunicação, Marketing e Ouvidoria do Campus Florianópolis ou coordenadores de cursos.	Dono do processo: Rádio e TV IFSC	Cliente da saída do processo (output): Público que acessar a plataforma virtual onde é publicado o vídeo.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Rádio e TV IFSC	É o dono do processo.	1. Se o vídeo for de campus de fora da Grande Florianópolis, a equipe não pode contar com cinegrafista próprio. Quem faz o trabalho de cinegrafista da Rádio e TV é um bolsista que não pode viajar, por impedimento legal. Um dos jornalistas da TV (servidora

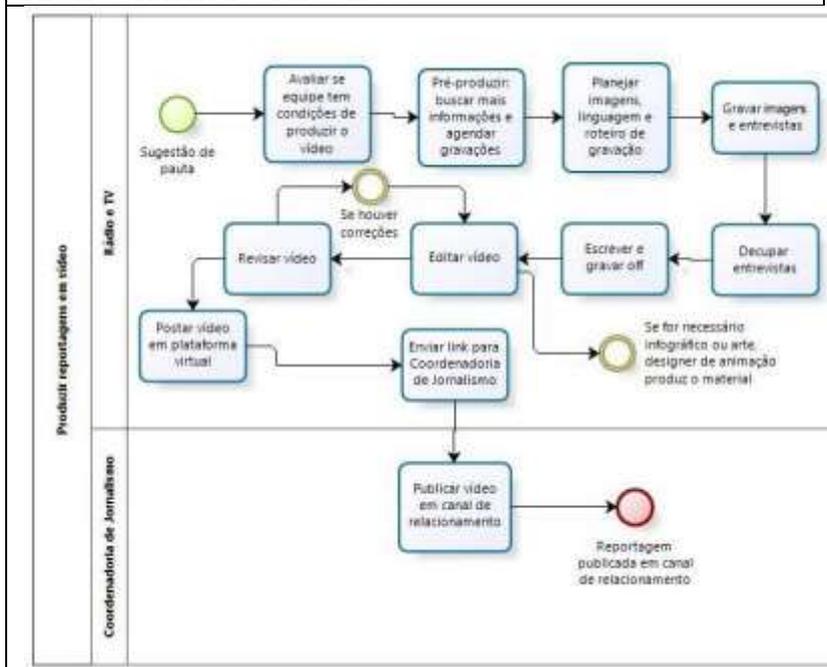
		<p>ocupante de cargo efetivo) e o chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo tentam operar câmera, mas não têm conhecimento e erram em demasia.</p> <p>2. Quando jornalista tem que fazer reportagem e imagens, é muito trabalho para uma pessoa executar.</p> <p>3. A equipe da Rádio e TV não tem carro próprio à disposição e precisa agendar um dos carros da Reitoria, que são disputados com os outros setores da Reitoria. Quando é o jornalista bolsista que vai fazer a reportagem, é necessário ter motorista (pois o jornalista bolsista não pode dirigir veículo oficial) e, no meio do processo, ocorre várias vezes de o Gabinete da Reitoria desmarcar o agendamento do motorista para atender alguma atividade do</p>
--	--	--

		<p>gabinete. Isso gera retrabalho para os jornalistas da Rádio e TV, que têm que agendar novamente as entrevistas com as fontes.</p> <p>4. O jornalista da Rádio e TV considera de pouca qualidade as imagens captadas pelo editor de imagens quando ele faz o trabalho de cinegrafista. Mas avalia que não tem como cobrar muito nesse caso, porque o editor de imagens não tem formação, nem experiência como cinegrafista.</p>
Coordenadoria de Jornalismo.	Executa tarefa de publicar vídeo em canais de relacionamento.	Sem destaques.
Coordenadorias de Extensão e Relações Externas (CERE), Coordenadorias de Relações Externas (CRE), jornalistas regionais ou Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria do Campus Florianópolis.	Auxilia na pré-produção do vídeo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		

1. Entrada. Sugestão de pauta.	Quem fornece: Rádio e TV, Coordenadoria de Jornalismo, Coordenadorias de Extensão e Relações Externas, Coordenadorias de Relações Externas ou Coordenadorias de Cursos. Quem recebe: jornalista da Rádio e TV. Como recebe: Por telefone, por e-mail ou pessoalmente
2. Avaliar se equipe tem condições de produzir o vídeo.	Quem faz: jornalista da Rádio e TV.
3. Pré-produzir: buscar mais informações e agendar gravações.	Quem faz: jornalista da Rádio e TV.
4. Planejar imagens e linguagem e definir roteiro de gravação.	Quem faz: jornalista da Rádio e TV e editor de imagens.
5. Gravar imagens e entrevistas	Quem faz: jornalista da Rádio e TV (entrevistas e imagens), ou editor de imagens (só imagens na Grande Florianópolis).
6. Decupar entrevistas.	Quem faz: jornalista da Rádio e TV.
7. Escrever texto e gravar locução.	Quem faz: jornalista da Rádio e TV.
8. Enviar material para edição.	Quem faz: jornalista da Rádio e TV.
9. Editar vídeo	Quem faz: editor de imagens e jornalista da Rádio e TV.
10. Evento: se precisar de infográfico ou arte, designer de animação é acionada para produzir material.	Quem faz: designer de animação.
11. Revisar material.	Quem faz: jornalista da Rádio e TV.
12. Decisão: se houver ajustes, vídeo volta para a edição.	Quem decide: jornalista da Rádio e TV.
13. Postar vídeo em plataforma virtual	Quem faz: editor de imagens.

14. Enviar link do vídeo para Coordenadoria de Jornalismo	Quem faz: jornalista da Rádio e TV.
15. Publicar vídeo em canais de relacionamento.	Quem faz: Coordenadoria de Jornalismo.
16. Saída. Reportagem publicada em canal de relacionamento.	Quem recebe: Público que acessar o canal de relacionamento. Como recebe: Acessando o canal de relacionamento.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo RTV-002: Produzir vídeos institucionais

Processo: Produzir vídeos institucionais.		Código: RTV-002
O que é: Produzir vídeos institucionais dos campi.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Direções dos campi.	Dono do processo: Rádio e TV.	Cliente da saída do processo (output): Campus solicitante do vídeo.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Rádio e TV.	É o dono do processo.	<p>1. Se o vídeo for de campus de fora da Grande Florianópolis, a equipe não pode contar com cinegrafista próprio. Quem faz o trabalho de cinegrafista da Rádio e TV é um bolsista que não pode viajar, por impedimento legal. Um dos jornalistas da TV (servidora ocupante de cargo efetivo) e o chefe do Departamento de Marketing e Jornalismo tentam operar câmera, mas não têm conhecimento e erram em demasia.</p> <p>2. Quando jornalista tem que fazer reportagem e imagens, é muito trabalho para uma pessoa executar. A câmera também é pesada demais, segundo</p>

		<p>jornalista.</p> <p>3. A equipe da Rádio e TV não tem carro próprio à disposição e precisa agendar um dos carros da Reitoria, que são disputados com os outros setores da Reitoria. Quando é o jornalista bolsista que vai fazer a reportagem, é necessário ter motorista (pois o jornalista bolsista não pode dirigir veículo oficial) e, no meio do processo, ocorre várias vezes de o Gabinete da Reitoria desmarcar o agendamento do motorista para atender alguma atividade do gabinete. Isso gera retrabalho para os jornalistas da Rádio e TV, que têm que agendar novamente as entrevistas com as fontes.</p> <p>4. O jornalista da Rádio e TV considera de pouca qualidade as imagens captadas pelo editor de imagens quando ele faz o trabalho de cinegrafista. Mas avalia que não tem como cobrar muito nesse caso, porque o editor de imagens não tem formação, nem experiência como</p>
--	--	--

		<p>cinigrafista.</p> <p>5. Para produção dos vídeos institucionais, uma alternativa encontrada foi contratar cinigrafista por meio do edital de contratação de serviços para eventos, que tem, entre seus itens, cinigrafista. O jornalista servidor da Rádio e TV afirma, no entanto, que essa solução não atende plenamente às necessidades de produção de vídeos institucionais. Os cinigrafistas contratados são acostumados a captar imagens de eventos, não a trabalhar numa reportagem telejornalística ou na produção de um vídeo institucional. Além disso, eles não levam microfones para entrevistas, pois o edital de eventos não prevê esse serviço.</p> <p>6. Não há pessoas com formação em marketing ou publicidade na equipe da Rádio e TV. A produção do vídeo institucional é feita a partir do que o jornalista servidor chama de “processo jornalístico”, porque é a capacitação</p>
--	--	---

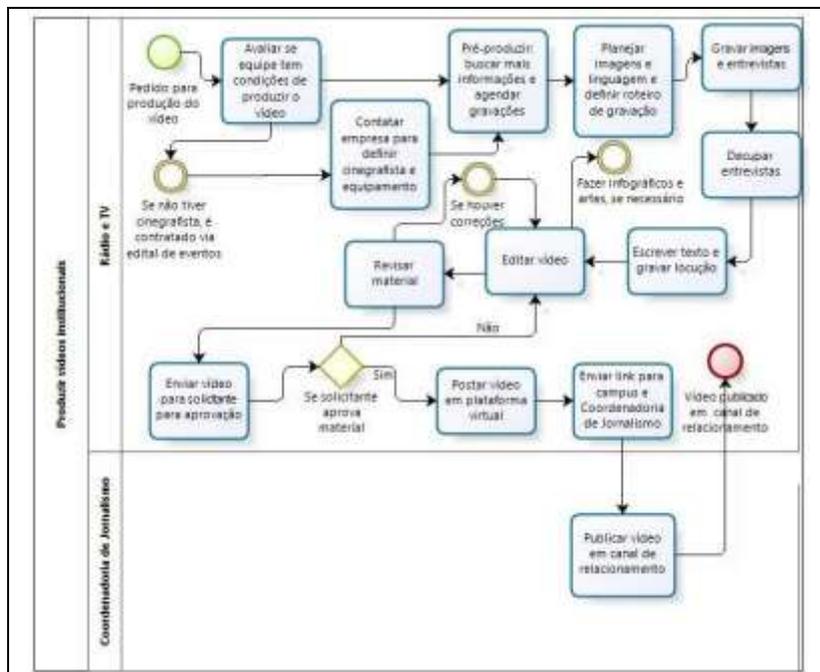
		que ele tem. No entanto, crê que os vídeos deveriam ter linguagem mais publicitária.
Direções-gerais dos campi	Fornecem informações para produção do vídeo, participam da tarefa de definir roteiro e aprovam material .	1. De acordo com o jornalista servidor da Rádio e TV, algumas gestões pensam no vídeo como um vídeo da gestão, não do campus. Pensam também em vídeo muito grande, com muitas entrevistas. 2. Ter que definir o roteiro a distância, pois equipe da Rádio e TV não tem condições de ir aos campi somente para discutir o roteiro.
Coordenadorias de Extensão e Relações Externas (CERE), Coordenadorias de Relações Externas (CRE), jornalistas regionais ou Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria do Campus Florianópolis.	Fornecem informações para produção do vídeo, participam da tarefa de definir roteiro, jornalistas regionais executam parte do processo (pré-produção) e aprovam material.	1. Ter que definir o roteiro a distância, pois equipe da Rádio e TV não tem condições de ir aos campi somente para discutir o roteiro,), segundo jornalista da Rádio e TV. 2. Servidores dos setores de comunicação dos campi demonstram pouco conhecimento sobre o trabalho de produção de vídeos institucionais (mesmo os jornalistas regionais), segundo jornalista da Rádio e TV.
Coordenadoria de Jornalismo.	Revisa material e recebe link para publicar o vídeo em	Sem destaques.

	canal de relacionamento.	
Empresa que fornece serviço de gravação de imagens.	Recebe informações sobre como vão ser gravações (equipamentos utilizados, roteiro) e executa parte do processo (gravação de imagens.)	Não se sabe a qualidade do profissional que será contratado, na maioria das vezes. São profissionais que fazem gravação de imagens de eventos.

FLUXO DO PROCESSO

1. Entrada. Pedido para produção do vídeo.	Quem fornece: Direções dos campi. Quem recebe: jornalista servidor da Rádio e TV. Como recebe: Por telefone, por e-mail ou pessoalmente
2. Avaliar se equipe tem condições de produzir o vídeo.	Quem faz: jornalista da Rádio e TV.
3. Evento: se não tiver cinegrafista para ir, é contratado via empresa terceirizada.	
3.1. Contatar empresa para definir cinegrafista e que equipamento vai usar.	Quem faz: jornalista da Rádio e TV.
4. Pré-produzir: buscar mais informações e agendar gravações.	Quem faz: jornalista da Rádio e TV ou jornalista regional.
5. Planejar imagens e linguagem e definir roteiro de gravação.	Quem faz: jornalista da Rádio e TV, editor de imagens, setores de comunicação dos campi e direções gerais dos campi.
6. Gravar imagens e entrevistas	Quem faz: jornalista da Rádio e TV (entrevistas e gravação), editor de imagens (só gravação, na Grande Florianópolis) e/ou cinegrafista contratado (só gravação, nos campi do interior).
7. Decupar entrevistas.	Quem faz: jornalista da Rádio e TV.

8. Escrever texto e gravar locução.	Quem faz: jornalista da Rádio e TV.
9. Editar vídeo	Quem faz: editor de imagens e jornalista da Rádio e TV.
10. Evento: se precisar de infográfico ou arte, designer de animação é acionada para produzir material.	Quem faz: designer de animação.
11. Revisar material.	Quem faz: jornalista da Rádio e TV e jornalista da Coordenadoria de Jornalismo.
12. Decisão: se houver ajustes, vídeo volta para a edição.	Quem decide: jornalista da Rádio e TV.
13. Aprovar vídeo com o solicitante.	Quem faz: jornalista da Rádio e TV.
14. Postar vídeo em plataforma virtual	Quem faz: editor de imagens.
15. Enviar link do vídeo para campus e Coordenadoria de Jornalismo	Quem faz: jornalista da Rádio e TV.
16. Publicar link em canal de relacionamento.	Quem faz: Coordenadoria de Jornalismo,
17. Saída. Vídeo publicado em canais de relacionamento.	Quem recebe: Solicitante do vídeo. Como recebe: Por e-mail.
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	



Processo PRV-001: Produzir material gráfico impresso

Processo: Produzir material gráfico impresso		Código: PRV-001
O que é: Produzir material gráfico impresso, como flyers, banners e cartazes, entre outros.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadorias de Extensão e Relações Externas, Coordenadorias de Relações Externas, setores da Reitoria ou diretor de Comunicação Institucional	Responsável pelo processo: Coordenadoria de Programação Visual.	Cliente da saída do processo (output): Coordenadorias de Extensão e Relações Externas, Coordenadorias de Relações Externas ou setores da Reitoria
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Programação Visual.	É responsável pelo processo.	Sem destaques.
Coordenadorias de Extensão e Relações Externas (CERE) ou Coordenadorias de Relações Externas (CRE).	Fornecem a entrada para o processo (pedido de material gráfico) quando se trata de pedido do campus. Recebem a saída (Arquivo final com material para ser impresso ou Material impresso na Reitoria) quando se tratar de material para o campus. Envia para a impressão	1. Alguns servidores dos campi não sabem que o processo é via CERE/CRE e encaminham solicitação diretamente para a Coordenadoria de Programação Visual (CPV). A CPV informa que o pedido deve ser encaminhado via CERE/CRE. No Campus Florianópolis, a Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria (ACOM) tem estrutura com programador visual e pode

		<p>executar processo, mas às vezes vêm pedidos de servidores do Campus Florianópolis que não conhecem a ACOM para a CPV. CPV informa ao servidor que tem pedir para a ACOM.</p> <p>2. O coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Gaspar afirma que, quando servidores do campus fazem a solicitação diretamente à Coordenadoria de Programação Visual (CPV), a CPV depois o questiona sobre o material e ele não sabe o que responder.</p> <p>3. O coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Joinville não sabe o que o campus possui de material. Deveria haver um almoxarifado para guardar os materiais de divulgação do campus.</p> <p>4. O coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Jaraguá do Sul informa que o campus algumas vezes faz os pedidos com pouco prazo para a execução e sabe que isso prejudica a Coordenadoria de Programação Visual. Falta organização e planejamento</p>
--	--	---

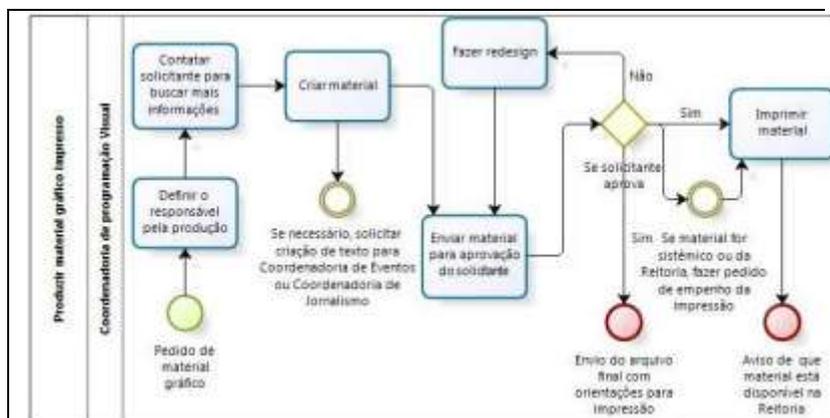
		<p>do campus, de acordo com o coordenador.</p> <p>5. Segundo o coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Florianópolis-Continente, o pedido de materiais gráficos à DIRCOM costuma demorar a ser atendido, por isso a maioria das necessidades são resolvidas internamente, com um técnico em audiovisual do campus que é formado em design.</p> <p>6. Segundo o coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Florianópolis-Continente, a Diretoria Geral do campus prefere produzir os materiais internamente porque é mais fácil solicitar alterações quando necessário e as alterações são feitas mais rapidamente.</p> <p>7. Segundo o coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Florianópolis-Continente, algumas vezes ele não tem clareza sobre qual é o item mais adequado para escolher no formulário de solicitação de material gráfico à CPV.</p> <p>8. O coordenador de Relações Externas do Campus Garopaba diz que, algumas vezes, o campus não sabe se a autorização de fornecimento (AF) já foi</p>
--	--	--

		<p>enviada pelo Departamento de Compras da Reitoria para a empresa responsável pela impressão. Já aconteceu de a AF ter sido enviada e ele não sabia, por isso não enviou a arte para a produção do material.</p> <p>9. Já aconteceu de a empresa não responder aos e-mails em que era pedida a confirmação de recebimento do material, segundo o coordenador de Relações Externas do Campus Garopaba.</p> <p>10. O coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Gaspar critica o fato de o formulário da CPV permitir que qualquer pessoa envie um pedido de material gráfico.</p> <p>11. Os pedidos feitos à Coordenadoria de Programação Visual costumam demorar a ser atendidos, por isso o coordenador da CRE do Campus Lages pede o template à CPV e faz ele mesmo no campus os materiais, depois submetidos à aprovação da CPV.</p>
Servidores da Reitoria	Fornecem a entrada para o processo (pedido de material gráfico) quando se trata de pedido da Reitoria, fornecem	Falta de planejamento do solicitante, causando pedidos fora do prazo de execução, segundo Coordenadoria de Programação Visual. Muitas

	informações para elaboração do material, aprovam material e recebem saída (Arquivo final com material para ser impresso ou Material impresso na Reitoria) quando se tratar de material para a Reitoria.	interrupções do trabalho da CPV para responder a dúvidas dos servidores da Reitoria (servidor faz o pedido e vai pessoalmente perguntar).
Diretor de Comunicação Institucional.	Fornecem a entrada para o processo (pedido de material gráfico) quando se trata de pedido do Gabinete da Reitoria, de diretores-gerais dos campi ou de pedidos urgentes de outros setores.	Falta de análise dos pedidos, segundo Coordenadoria de Programação Visual. Algumas entradas via diretor de Comunicação Institucional ganham status de prioridade, mas não deveriam.
Servidores dos campi.	Fornecem informações para elaboração do material e aprovam material.	Sem destaques.
Empresas contratadas.	Fazem contato técnico com a Coordenadoria de Programação Visual para prestar informações e sanar dúvidas sobre a produção do material.	11. A gráfica contratada algumas vezes não cumpre o prazo estipulado para o serviço, segundo o coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Gaspar.
FLUXO DO PROCESSO		

1. Entrada. Pedido de material gráfico.	<p>Quem fornece: Coordenadorias de Extensão e Relações Externas, Coordenadorias de Relações Externas, setores da Reitoria ou diretor de Comunicação Institucional.</p> <p>Quem recebe: Coordenador de Programação Visual ou qualquer designer da Coordenadoria de Programação Visual (quando a entrada for via diretor de Comunicação Institucional).</p> <p>Como recebe: Via formulário online ou pessoalmente (quando a entrada for via diretor de Comunicação Institucional).</p>
2. Definir o responsável pela produção	Quem faz: Coordenador de Programação Visual
3. Contatar solicitante para buscar mais informações	Quem decide: Designer – servidor ou estagiário – designado pelo coordenador de Programação Visual
4. Criar material	Quem faz: Designer – servidor ou estagiário – designado pelo Coordenador de Programação Visual. Pode haver situações em que mais de uma pessoa atue junto, dependendo da complexidade do trabalho, de acordo com avaliação da equipe
5. Evento. Se necessário, solicitar criação de texto para Coordenadoria de Eventos ou Coordenadoria de Jornalismo.	Quem faz: Designer – servidor ou estagiário – designado pelo Coordenador de Programação Visual.
6. Enviar material para aprovação do solicitante.	Quem faz: Designer – servidor ou estagiário – designado pelo Coordenador de Programação Visual.
7. Decisão: se solicitante aprova material.	Quem decide: Solicitante

7.1. Não. Fazer redesign e novamente enviar para aprovação.	Quem faz: Designer – servidor ou estagiário – designado pelo Coordenador de Programação Visual.
7.2. Sim. Enviar arquivo final e orientações sobre impressão.	Quem faz: Designer – servidor ou estagiário – designado pelo Coordenador de Programação Visual.
7.3. Sim. Imprimir material na Reitoria.	Quem faz: Designer – servidor ou estagiário – designado pelo Coordenador de Programação Visual.
8. Evento: se material for sistêmico ou da Reitoria, CPV faz o pedido de empenho da impressão para o setor de Compras.	Quem faz: Coordenador de Programação Visual.
9. Saída. Arquivo final do material para ser impresso em empresa contratada ou no campus.	Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas, Coordenadoria de Relações Externas ou solicitante, quando for material sistêmico (de vários campi) ou da Reitoria.
9.1. Saída. Material impresso na Reitoria.	Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas, ou Coordenadoria de Relações Externas quando for material do campus; Coordenadoria de Programação Visual nos casos em que for material sistêmico (de vários campi) ou da Reitoria e encaminha para o solicitante.
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	



Processo PRV-002: Produzir material gráfico digital

Processo: Produzir material gráfico digital		Código: PRV-002
O que é: Produzir material gráfico digital, como banners virtuais e layouts de sites, entre outros.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadorias de Extensão e Relações Externas, Coordenadorias de Relações Externas, setores da Reitoria ou diretor de Comunicação Institucional	Responsável pelo processo: Coordenadoria de Programação Visual.	Cliente da saída do processo (output): Coordenadorias de Extensão e Relações Externas, Coordenadorias de Relações Externas ou setores da Reitoria.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Programação Visual.	É responsável pelo processo.	Sem destaques.
Coordenadorias de Extensão e Relações Externas (CERE) ou Coordenadorias de Relações Externas (CRE).	Fornecem a entrada para o processo (pedido de material digital) quando se trata de pedido do campus. Aprova material quando for o solicitante final. Recebem a saída (Material digital publicado) quando for solicitante final.	1. Alguns servidores dos campi não sabem que a entrada do processo deve ser feita via Coordenadoria de Extensão e Relações Externas (CERE) ou via Coordenadoria de Relações Externas (CRE) e encaminham pedido diretamente para a Coordenadoria de Programação Visual (CPV). A CPV informa que tem que encaminhar via CERE/CRE.

		<p>2. CERE/CRE eventualmente não têm conhecimento sobre os canais de relacionamento digitais da organização (funções, o que é atribuição da Reitoria e do campus, quais ações de comunicação podem ser feitas pelos canais, quais canais são pertinentes etc.), de acordo com a Coordenadoria de Programação Visual.</p> <p>3. Segundo o coordenador da Cere do Campus Florianópolis-Continente, o pedido de materiais gráficos à Dircom costuma demorar a ser atendido e a diretoria do campus prefere produzir os materiais internamente, porque é mais fácil solicitar alterações e as alterações são feitas mais rapidamente, por isso a maioria das necessidades são resolvidas internamente, com um técnico em audiovisual do campus que é formado em design.</p> <p>4. A dificuldade é o excesso de trabalho do setor de marketing que acaba ocasionando</p>
--	--	---

		<p>demora na confecção de materiais.</p> <p>5. Os pedidos feitos à Coordenadoria de Programação Visual costumam demorar a ser atendidos, por isso o coordenador da CRE do Campus Lages pede o template à CPV e faz ele mesmo no campus os materiais, depois submetidos à aprovação da CPV.</p> <p>6. Houve material produzido sem ser enviado para revisão pelo campus antes, segundo coordenador de Extensão e Relações Externas do Campus Joinville.</p>
Servidores da Reitoria.	Fornecem a entrada para o processo (pedido de material digital) quando se trata de pedido da Reitoria, fornecem informações para elaboração do material, aprovam material e recebem saída (Material digital publicado) quando se tratar de material sistêmico (para vários campi) ou para a Reitoria.	Servidores eventualmente não têm conhecimento sobre os canais de relacionamento digitais da organização (funções, o que é atribuição da Reitoria e do campus, quais ações de comunicação podem ser feitas pelos canais, quais canais são pertinentes etc.).
Diretor de Comunicação Institucional.	Fornecer a entrada para o processo (pedido de material	Falta de análise dos pedidos, segundo Coordenadoria de

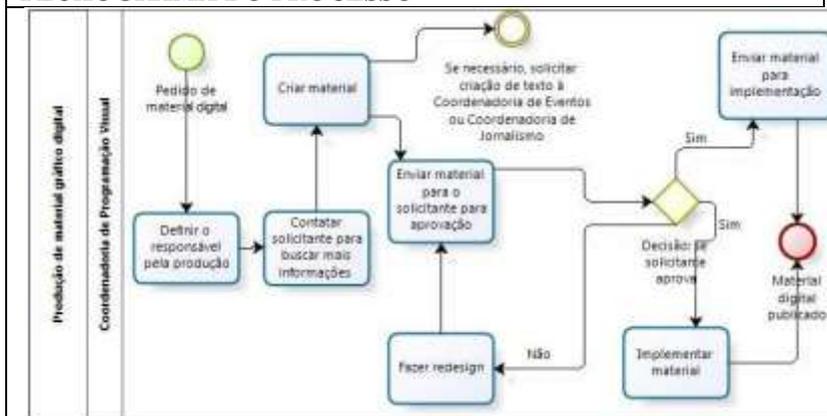
	digital) quando se trata de pedido do Gabinete da Reitoria, de diretores-gerais dos campi ou de pedidos urgentes de outros setores.	Programação Visual. Algumas entradas via diretor de Comunicação Institucional ganham status de prioridade, mas não deveriam.
Servidores dos campi.	Fornecem informações para elaboração do material, aprovam material e recebem saída (Material digital publicado) quando forem solicitantes finais.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servidores eventualmente não têm conhecimento sobre os canais de relacionamento digitais do IFSC (funções, o que é atribuição da Reitoria e do campus, quais ações de comunicação podem ser feitas pelos canais, quais canais são pertinentes etc.). 2. Alguns servidores dos campi não sabem que a entrada do processo deve ser feita via Cere ou CRE e encaminham pedido diretamente para a Coordenadoria de Programação Visual (CPV). O formulário permite que qualquer pessoa envie pedidos de material gráfico. 3. O Campus Jaraguá do Sul algumas vezes faz os pedidos com pouco prazo para a execução. Coordenador de Extensão e Relações Externas avalia que é

		falta de planejamento do campus.
Diretoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação (DTIC).	Implementa alguns materiais produzidos pela Coordenadoria de Programação Visual (como sites, por exemplo).	Falta de integração e suporte (falta de corpo técnico da DTIC, falta de apoio operacional) em alguns trabalhos, segundo a Coordenadoria de Programação Visual. Isso acaba atrasando a implementação dos materiais. Estruturação atual dos sistemas institucionais (sites, bancos de dados etc.) ; é complexa e dificulta algumas implementações.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de material digital.	<p>Quem fornece: Coordenadorias de Extensão e Relações Externas, Coordenadorias de Relações Externas, setores da Reitoria ou diretor de Comunicação Institucional.</p> <p>Quem recebe: Coordenador de Programação Visual ou qualquer designer da Coordenadoria de Programação Visual (quando a entrada for via diretor de Comunicação Institucional).</p> <p>Como recebe: Via formulário online ou pessoalmente ou por e-mail (quando a entrada for via</p>	

	diretor de Comunicação Institucional).
2. Definir o responsável pela produção	Quem faz: Coordenador de Programação Visual
3. Contatar solicitante para buscar mais informações	Quem decide: Designer – servidor ou estagiário – designado pelo coordenador de Programação Visual
4. Criar material	Quem faz: Designer – servidor ou estagiário – designado pelo Coordenador de Programação Visual. Pode haver situações em que mais de uma pessoa atue junto, dependendo da complexidade do trabalho, de acordo com avaliação da equipe
5. Evento. Se necessário, solicitar criação de texto para Coordenadoria de Eventos ou Coordenadoria de Jornalismo.	Quem faz: Designer – servidor ou estagiário – designado pelo Coordenador de Programação Visual.
6. Aprovar material com solicitante.	Quem faz: Designer – servidor ou estagiário – designado pelo Coordenador de Programação Visual.
7. Decisão: se solicitante aprova material.	Quem decide: Solicitante
7.1. Não. Fazer redesign e novamente enviar para aprovação.	Quem faz: Designer – servidor ou estagiário – designado pelo Coordenador de Programação Visual.
7.2. Sim. Implementar o material.	Quem faz: Designer – servidor ou estagiário – designado pelo Coordenador de Programação Visual.

7.3. Sim. Enviar o material para implementação.	Quem faz: Designer – servidor ou estagiário – designado pelo Coordenador de Programação Visual.
8. Saída. Material digital publicado.	Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas, Coordenadoria de Relações Externas ou solicitante, quando for material sistêmico (de vários campi) ou da Reitoria.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

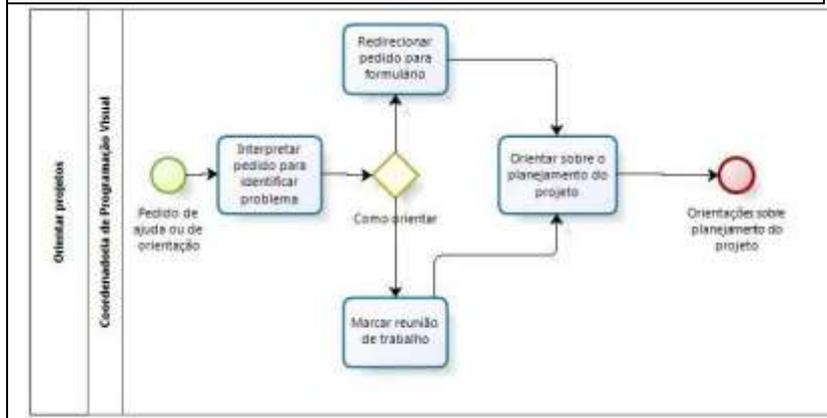


Processo PRV-003: Orientar projetos

Processo: Orientar projetos		Código: PRV-003
O que é: Orientar projetos de alunos e servidores no que diz respeito à comunicação visual.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Qualquer servidor ou aluno da organização.	Responsável pelo processo: Coordenadoria de Programação Visual.	Cliente da saída do processo (output): Servidor ou aluno que forneceu a entrada.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Programação Visual.	É responsável pelo processo.	Sem destaques.
Servidores e alunos que pedem orientações para os projetos.	Fornecem a entrada para o processo (Pedido de ajuda ou de orientação), fornecem informações para execução do processo e recebem saída do processo (Orientações para planejamento do projeto).	Equipe ainda é pouco acionada; ou acionada somente no final do processo, não tendo participado do planejamento do projeto; ou acionada “fora do prazo”, sem que tenha tempo hábil para executar o projeto.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de ajuda ou de orientação.	Quem fornece: Qualquer servidor ou aluno da organização. Quem recebe: Qualquer designer da Coordenadoria de Programação Visual. Como recebe: Via formulário online, pessoalmente, por telefone, e-mail, ou Gtalk.	
2. Interpretar pedido e identificar problema	Quem faz: Designer que receber o pedido	

3. Decidir como orientar o projeto	Quem decide: Designer que receber o pedido (se for o estagiário, consulta a equipe)
3.1. Redirecionar para formulário	Quem faz: Designer que receber o pedido
3.2. Marcar reunião de trabalho	Quem faz: Designer que receber o pedido
3.3. Orientar sobre o planejamento do projeto.	Quem faz: Designer que receber o pedido
4. Saída. Orientações para planejamento do projeto.	Quem recebe: Servidor ou aluno solicitante do pedido (entrada) Como recebe: Via formulário, pessoalmente, por telefone, e-mail, ou Gtalk

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo PRV-004: Editorar livros

Processo: Editorar livros		Código: PRV-004
O que é: Desenvolver a identidade visual e diagramar livros.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenador de Publicações da Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação.	Responsável pelo processo: Coordenadoria de Programação Visual.	Cliente da saída do processo (output): Coordenador de Publicações da Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Programação Visual.	É responsável pelo processo.	Sem destaques.
Coordenadoria de Publicações.	Fornecer a entrada para o processo (Aviso de que há livros para ser produzidos), fornece informações para execução do processo e recebe saída do processo (Livros entregues).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconhecimento do coordenador de Publicações sobre padrões de editoração. 2. Mudança constante de ocupante do cargo de coordenador de Publicações. Cada mudança, em geral, acarreta mudança nas regras internas da Coordenadoria de Publicações, o que dificulta trabalho da Coordenadoria de Programação Visual (CPV). Mudanças ocorrem também enquanto trabalhos estão em andamento, o que causa paralisação deles. 3. Falta de conhecimento dos autores sobre padrões definidos em edital.

Departamento de Compras	Recebe empenho para compra de serviços de impressão.	Processo de Compras não é bem estruturado, o que não possibilita prazos reais de produção de materiais, segundo a Coordenadoria de Programação Visual. Não é possível dizer ao solicitante o prazo exato para entrega do material impresso. Falta feedback do setor de Compras sobre o andamento das solicitações, sobre empenho de materiais, situação do orçamento sistêmico (se há recursos para impressão).
Empresa contratada	Faz contato técnico com a Coordenadoria de Programação Visual para prestar informações e sanar dúvidas sobre a produção do material	Sem destaques.
Autores dos livros	Aprovam material.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Aviso de que há livros para ser produzidos	Quem fornece: Coordenador de Publicações da Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação. Quem recebe: Coordenador de Programação Visual. Como recebe: Pessoalmente ou por e-mail.	
2. Fornecer orientações sobre como devem vir os arquivos para a Coordenadoria de Programação Visual (padrões)	Quem faz: Coordenador de Programação Visual.	

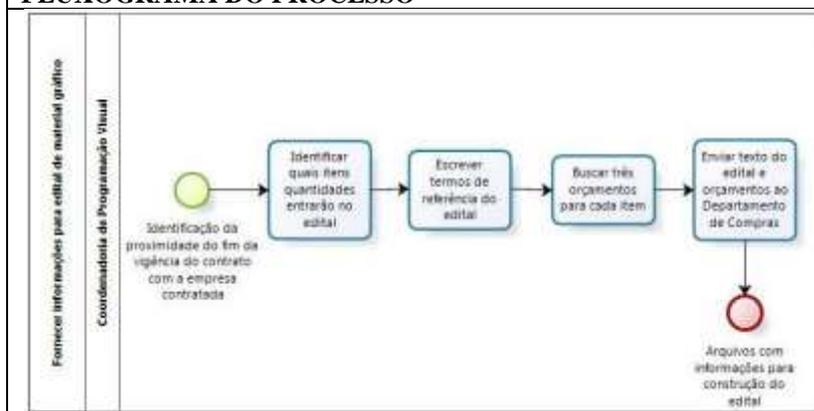
3. Receber e analisar os arquivos finalizados.	Quem faz: Coordenador de Programação Visual.
4. Decisão: se aceita os arquivos	Quem decide: Coordenador de Programação Visual.
4.1. Não. Solicitar à Coordenação de Publicações novos arquivos.	Quem faz: Coordenador de Programação Visual.
4.2. Sim. Desenvolver projeto gráfico e editorar.	Quem decide: Coordenador de Programação Visual / Quem faz: estagiário.
5. Decisão: Aprovar material	Quem decide: Coordenador de Programação Visual.
5.1. Não. Refazer projeto gráfico e editoração.	Quem faz: estagiário.
5.2. Sim. Enviar arquivo para coordenador de Publicações para consulta aos autores.	Quem faz: estagiário.
6. Evento: se autores corrigirem, são feitas correções	Quem faz: estagiário.
7. Fazer pedido de empenho do material	Quem faz: Coordenador de Programação Visual.
8. Enviar arquivo digital para Coordenadoria de Publicações para pedido de ISBN e confecção da ficha catalográfica.	Quem faz: estagiário.
9. Receber e inserir ficha catalográfica e número do ISBN no livro.	Quem faz: estagiário.
10. Enviar arquivo para a gráfica produzir o boneco do livro.	Quem faz: estagiário.
11. Receber boneco da gráfica, analisá-lo e encaminhá-lo para Coordenadoria de Publicações para consulta aos autores.	
12. Enviar arquivo final aprovado para produção	Quem faz: Coordenador de Programação Visual.
13. Imprimir livros.	Empresa contratada para serviço de impressão.
14. Receber livros e encaminhá-los à Coordenadoria de Publicações.	Quem faz: qualquer designer da Coordenadoria de Programação Visual (menos estagiário, que não

Processo PRV-005: Fornecer informações para edital de material gráfico

Processo: Fornecer informações para edital de material gráfico.		Código: PRV-005
O que é: Fornecer informações (orçamentos, preço médio, especificações de itens a serem contratados) para a elaboração do edital para contratação de empresa responsável pela impressão de materiais gráficos.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Programação Visual.	Responsável pelo processo: Coordenadoria de Programação Visual.	Cliente da saída do processo (output): Departamento de Compras.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Programação Visual.	É responsável pelo processo.	Sem destaques.
Potenciais fornecedores.	Fornecem orçamentos para itens a serem licitados.	Empresas não fornecem orçamentos ou demoram a fornecer, pois sabem que é para setor público e que não vão executar o trabalho diretamente, somente se venCerem a licitação.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Identificação da proximidade do fim da vigência do contrato com a empresa contratada (cerca de 3 a 4 meses antes).	Quem fornece: Coordenadoria de Programação Visual. Quem recebe: Coordenadoria de Programação Visual. Como recebe: Ao estabelecer data final de vigência do contrato.	
2. Identificar quais itens e suas quantidades que entrarão no edital.	Quem faz: Coordenadoria de Programação Visual.	
3. Escrever termos de referência do edital.	Quem faz: Coordenador de Programação Visual.	

4. Buscar três orçamentos para cada item.	Quem decide: Designers da Coordenador de Programação Visual.
5. Enviar texto do edital e orçamentos ao Departamento de Compras.	Quem faz: Coordenador de Programação Visual.
6. Saída. Arquivos com informações para construção do edital: orçamentos, preço médio, especificações.	Quem recebe: Departamento de Compras. Como recebe: Por e-mail.

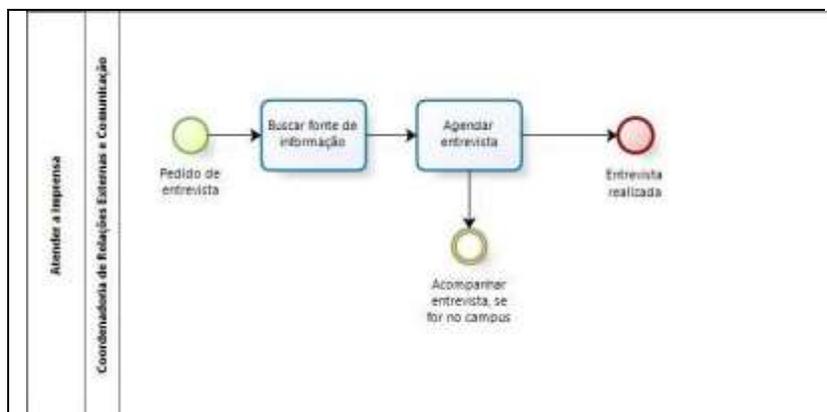
FLUXOGRAMA DO PROCESSO



APÊNDICE D – Fichas de processos da Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação do Campus Araranguá

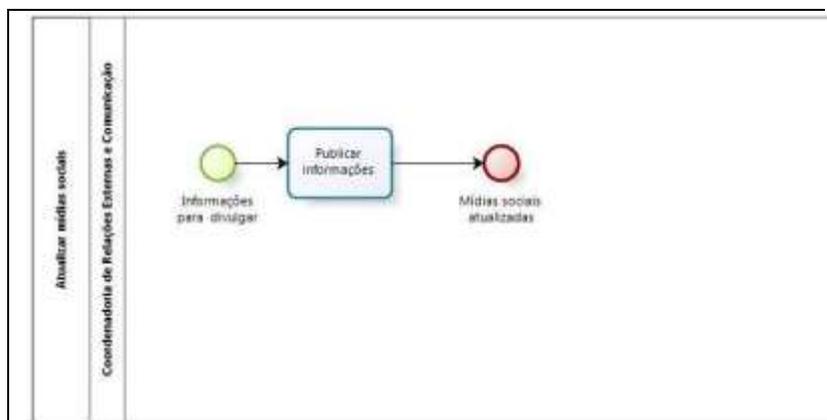
Processo ARA-001: Atender a imprensa

Processo: Atender a imprensa		Código: ARA-001
O que é: Atender aos pedidos por informação ou pedidos de entrevista com servidores da organização feitos por veículos de comunicação (imprensa).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Veículo de comunicação (imprensa)	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	Cliente da saída do processo (output): Veículo de comunicação (imprensa)
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	É o dono do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de entrevista.	Quem fornece: veículos de comunicação (imprensa) Quem recebe: Coordenador de Relações Externas e Comunicação CR: Por telefone	
2. Buscar fonte de informação	Quem faz: Coordenador de Relações Externas e Comunicação	
3. Agendar entrevista	Quem faz: Coordenador de Relações Externas e Comunicação	
3.1. Evento. Se entrevista for no campus, coordenador de Relações Externas acompanha a entrevista		
4. Entrevista realizada	Quem recebe: veículo de comunicação (imprensa) Como recebe: pessoalmente ou por telefone	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



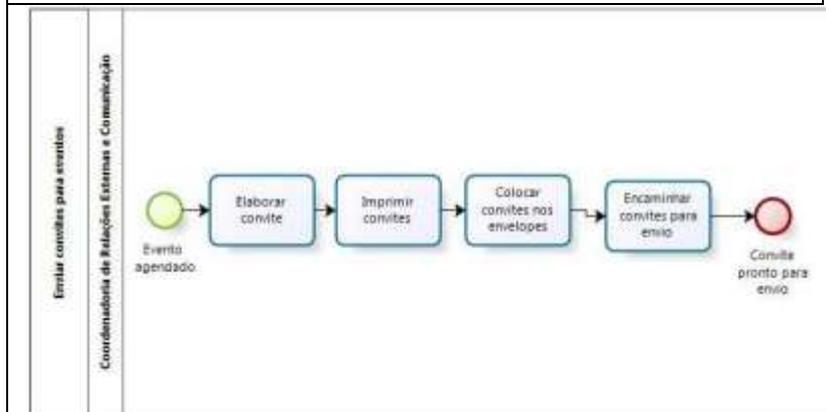
Processo ARA-002: Atualizar mídias sociais

Processo: Atualizar mídias sociais		Código: ARA-002
O que é: Atualizar página do campus no Facebook.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Setores do campus	Dono do processo: Coordenador de Relações Externas e Comunicação	Cliente da saída do processo (output): Público que acessa a página do campus no Facebook
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenador de Relações Externas e Comunicação	É o dono do processo	1. Às vezes falta tempo para executar esse processo. 2. O Facebook tem algumas configurações que o coordenador de Relações Externas não sabe como alterar. Por exemplo, não consegue compartilhar publicações de algumas páginas.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Informações para divulgar	Quem fornece: servidores e coordenador de Relações Externas e Comunicação	
2. Publicar informações	Quem faz: coordenador de Relações Externas e Comunicação	
3. Mídias sociais atualizadas	Quem recebe: publico que segue os perfis do campus nas mídias sociais Como recebe: acessando os perfis do campus nas mídias sociais	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo ARA-003: Enviar convites para eventos

Processo: Enviar convites para eventos		Código: ARA-003
O que é: Enviar convites para eventos realizados no campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Qualquer setor que organizar um evento (mais frequente: Coordenadoria de Extensão)	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	Cliente da saída do processo (output): Departamento de Administração
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	É o dono do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Evento agendado	Quem fornece: Coordenadoria de Extensão Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação Como recebe: pessoalmente	
2. Elaborar convite.	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	
3. Imprimir convites.	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	
4. Colocar convites nos envelopes	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	
5. Encaminhar convites para envio	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	
6. Saída. Convite pronto para envio.	Quem recebe: Departamento de Administração Como recebe: pessoalmente	

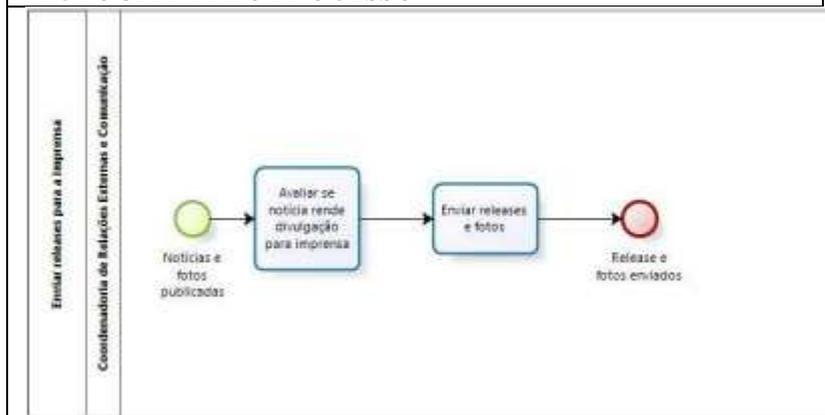
FLUXOGRAMA DO PROCESSO

Processo ARA-004: Enviar releases para a imprensa

Processo: Enviar releases para a imprensa		Código: ARA-004
O que é: Enviar releases sobre fatos e eventos ocorridos no campus para a imprensa.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Relações Externas	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	Cliente da saída do processo (output): Veículos de comunicação (imprensa)
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	É o dono do processo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alguns e-mails retornam, mas o coordenador de Relações Externas ainda não teve tempo para parar e descobrir por quê. 2. O coordenador de Relações Externas não consegue acompanhar se as notícias foram publicadas pela imprensa por falta de tempo. 3. Algumas vezes, o contato do veículo de comunicação é feito diretamente com outro servidor do campus, que vai ser a fonte de informação da reportagem, e o coordenador de Relações Externas não fica sabendo sobre a entrevista, pois o servidor não avisa
FLUXO DO PROCESSO		

1. Entrada. Notícias e fotos publicadas	Quem fornece: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação
2. Avaliar se notícia rende divulgação para imprensa	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação
3. Enviar release e fotos	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação
4. Saída. Release e fotos enviados	Quem recebe: veículos de comunicação (imprensa) Como recebe: por e-mail

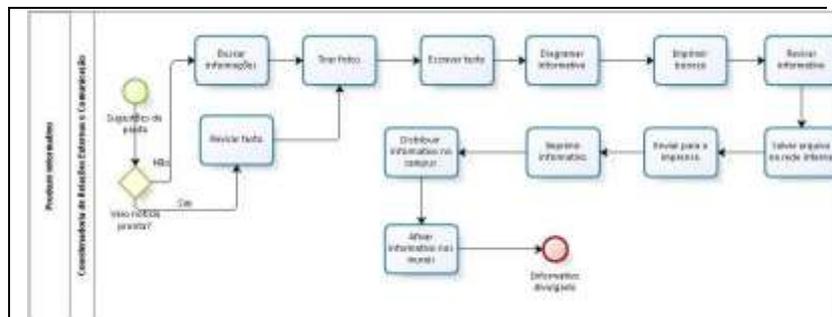
FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo ARA-005: Produzir informativo

Processo: Produzir informativo		Código: ARA-005
O que é: Produzir informativo interno impresso do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores do campus	Responsável pelo processo: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	Cliente da saída do processo (output): Servidores e alunos do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	Executa o processo	1. O coordenador de Relações Externas acredita que um jornalista faria melhor o informativo, com mais qualidade nas atividades de diagramar e de escrever texto. 2. Falta pessoal disponível para revisar os textos. 4. Há constantes interrupções na sua elaboração por causa de outras atividades, e o trabalho acaba demorando.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Sugestões de pauta.	Quem fornece: servidores do campus Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação Como recebe: Por e-mail	
2. Decisão. A notícia está pronta?		
2.1. Não. Buscar informações	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	
2.2. Sim. Revisar texto	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	
3. Tirar foto	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	

4. Escrever texto	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação
5. Diagramar informativo	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação
6. Imprimir boneco	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação
7. Revisar informativo	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação
8. Imprimir informativo	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação
9. Salvar arquivo na rede interna do campus	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação
10. Enviar informativo para a imprensa	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação
11. Imprimir informativo	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação
12. Distribuir informativo no campus	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação
13. Afixar informativo nos murais	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação
14. Informativo divulgado	Quem recebe: alunos do campus, servidores do campus, veículos de comunicação (imprensa) Como recebe: em murais (servidores e alunos), acessando a pasta Público na rede interna do campus (servidores), recebendo cópia física em seu setor (servidores) ou por e-mail (imprensa)
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	

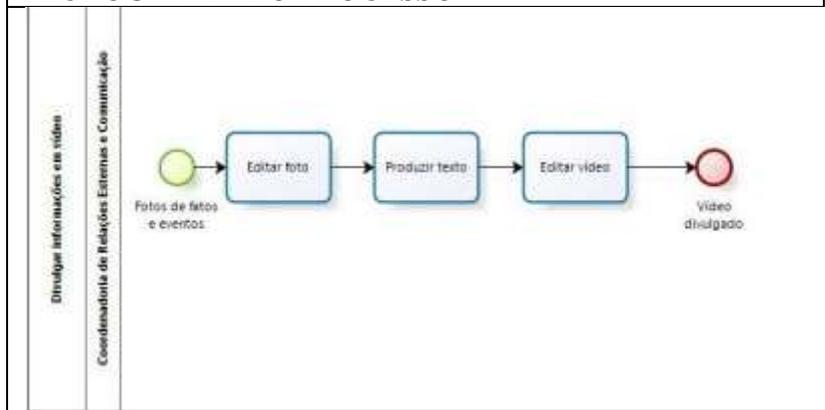


Processo ARA-006: Divulgar informações em vídeo

Processo: Divulgar informações em vídeo		Código: ARA-006
O que é: Divulgar informações e fotografias de fatos e eventos ocorridos no campus em televisores instaladas no campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores do campus	Responsável pelo processo: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	Cliente da saída do processo (output): Servidores e alunos do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	É o dono do processo.	1. O software que faz rodar os vídeos nos televisores frequentemente trava e, se o coordenador de Relações Externas não está presente no câmpus, não há quem resolva o problema.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Fotos de fatos e eventos	Quem fornece: servidores do campus ou Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação Como recebe: pessoalmente ou por e-mail	
2. Editar fotos	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	
3. Produzir texto	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	
4. Editar vídeo	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	

5. Vídeo divulgado	Quem recebe: servidores e alunos do campus Como recebe: por televisores instalados no campus
--------------------	---

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

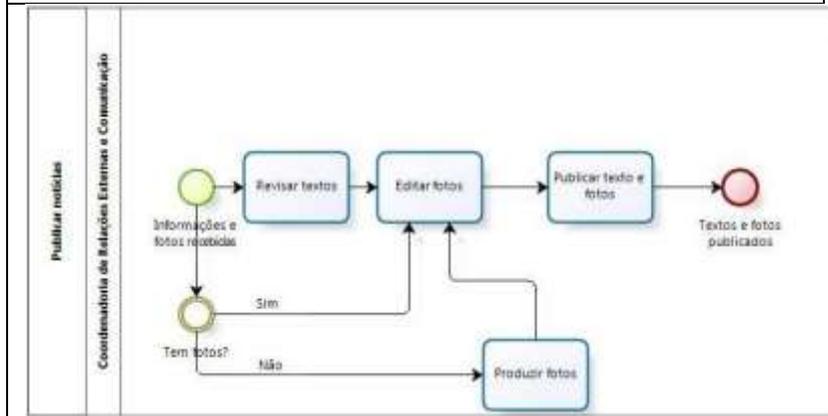


Processo ARA-007: Publicar notícias

Processo: Publicar notícias		Código: ARA-007
O que é: Publicar notícias no site do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Setores do campus	Responsável pelo processo: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	Cliente da saída do processo (output): Público que acessa o site do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	Executa o processo	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Informações e fotos recebidas	Quem fornece: setores do campus Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação Como recebe: por e-mail	
2. Revisar textos	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	
3. Evento. Se não tiver fotos, produzi-las	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	
4. Editar fotos	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	
5. Publicar texto e fotos	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	
6. Saída. Textos e fotos publicados	Quem recebe: público que acessa o site do campus e os perfis do campus nas mídias sociais	

Como recebe: acessando o site do campus e os perfis do campus nas mídias sociais

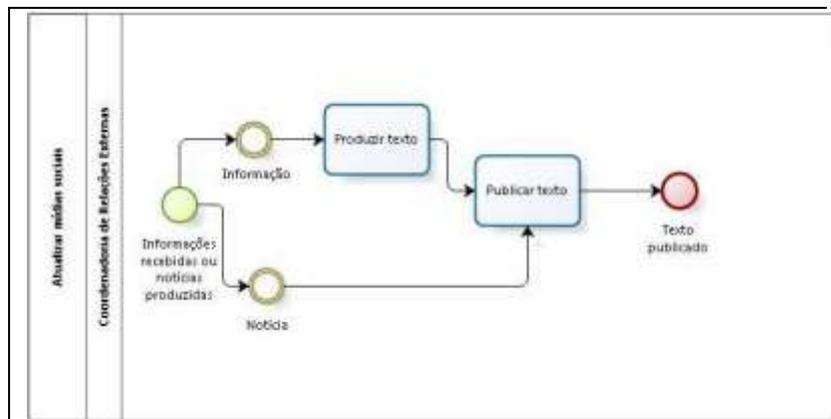
FLUXOGRAMA DO PROCESSO



APÊNDICE E – Fichas de processos da Coordenadoria de Relações Externas do Campus Criciúma

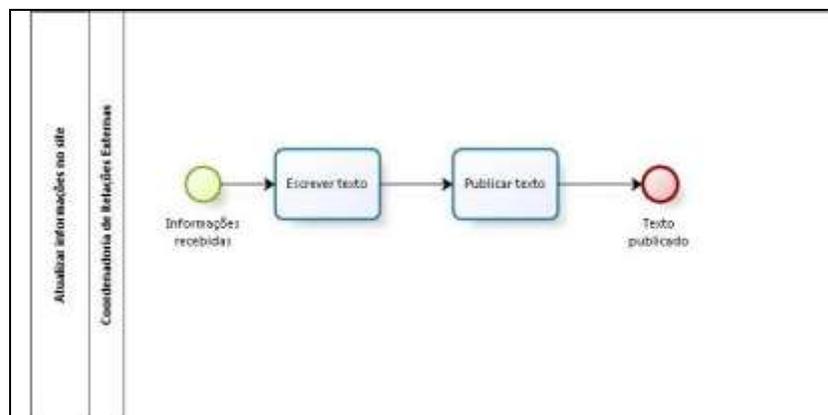
Processo CRI-001: Atualizar mídias sociais

Processo: Atualizar mídias sociais.		Código: CRI-001
O que é: Atualizar informações na página do campus no Facebook.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores do campus	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output):
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	É o dono do processo	Sem destaques
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Informações recebidas ou notícias produzidas	Quem fornece: setores do campus ou Coordenadoria de Relações Externas Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas Como recebe: por e-mail ou pessoalmente	
2. Evento. Se for informação recebida, produzir texto	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	
3. Publicar texto	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Comunicação	
4. Saída. Texto publicado	Quem recebe: público que acessa o perfil do campus no Facebook Como recebe: acessando o perfil do campus no Facebook	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo CRI-002: Atualizar informações no site

Processo: Atualizar informações no site.		Código: CRI-002
O que é: Atualizar informações no site do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Setores do campus	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Público que acessa o site do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	É o dono do processo	1. O coordenador de Relações Externas considera a plataforma complicada para quem não tem formação em comunicação e experiência em blogs.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Informações recebidas	Quem fornece: setores do campus Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas Como recebe: por e-mail ou pessoalmente	
2. Escrever texto	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas	
3. Publicar texto	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas	
4. Saída. Texto publicado	Quem recebe: público que acessa o site do campus Como recebe: acessando o site do campus.	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo CRI-003: Divulgar vagas de estágio

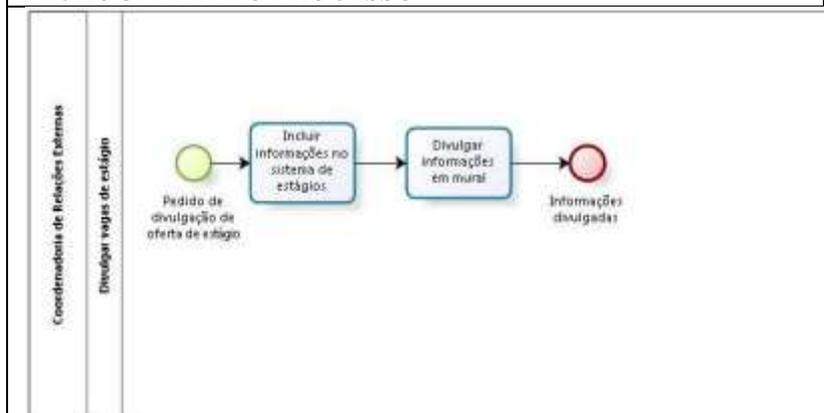
Processo: Divulgar vagas de estágio		Código: CRI-003
O que é: Divulgar vagas de estágio para alunos do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input):	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output):
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	É o dono do processo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não há uma definição clara no campus sobre quem deve fazer essa atividade. Acabou ficando com a Coordenadoria de Relações Externas. 2. O coordenador de Relações Externas queria produzir um material informativo sobre o IFSC específico para empresas da região, com o objetivo de atrair mais estágios, mas ainda não teve tempo de produzi-lo. 3. A divulgação do estágio, associada com a docência (o coordenador de Relações Externas é professor), reuniões e atividades de comunicação tornam difícil ter tempo para planejamento de ações. 4. O coordenador de Relações Externas desconhece a existência, na Reitoria, de algum servidor que se dedique a estágios e que poderia auxiliá-lo quando ele tivesse dúvidas. Quando ligou para a Reitoria para tirar dúvidas, foi

		encaminhado para o Campus Florianópolis.
--	--	--

FLUXO DO PROCESSO

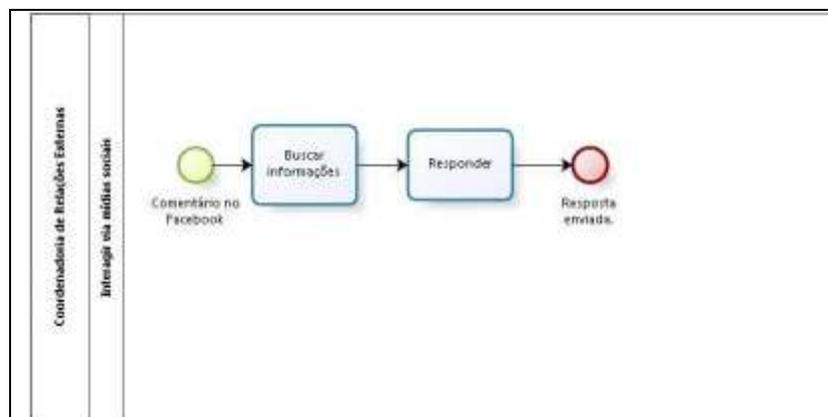
1. Entrada. Pedido de divulgação de oferta de estágio	Quem fornece: empresas Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas Como recebe: por e-mail
2. Incluir informações no sistema de estágios	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas
2. Divulgar informações em murais	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas
3. Saída. Informações divulgadas.	Quem recebe: alunos do campus Como recebe: pelo Portal do Aluno

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



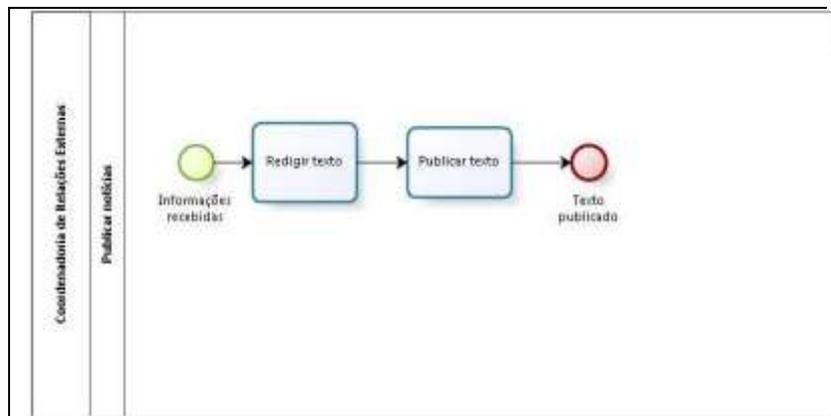
Processo CRI-004: Interagir via mídias sociais

Processo: Interagir via mídias sociais		Código: CRI-004
O que é: Responder a dúvidas de usuários do Facebook na página do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input):	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output):
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	É o dono do processo	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Comentário no Facebook	Quem fornece: usuário do Facebook Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas Como recebe: via página do campus no Facebook	
2. Buscar informações	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas	
3. Responder	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas	
4. Saída. Resposta enviada.	Quem recebe: usuário que fez o comentário Como recebe: por meio de resposta ao seu comentário	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo CRI-005: Publicar notícias

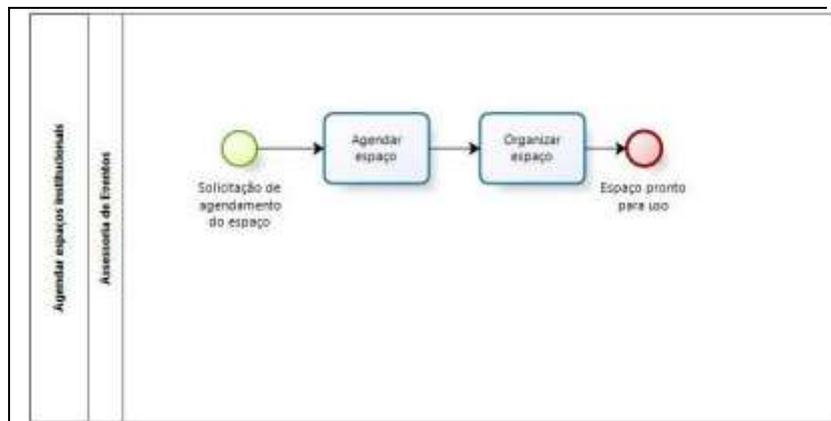
Processo: Publicar notícias		Código: CRI-005
O que é: Publicar notícias no site do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input):	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Público que acessa o site do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	É o dono do processo.	1. O coordenador de Relações Externas não tem formação em jornalismo. Acredita que, por isso, muitas vezes não sabe exatamente quais informações devem ser colocadas na notícia. 2. Ainda há pouca demanda. As coisas acontecem e o setor não fica sabendo, segundo coordenador de Relações Externas.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Informações recebidas	Quem fornece: setores do campus Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas Como recebe: por e-mail	
2. Redigir texto	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas	
3. Publicar texto	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas	
4. Saída. Texto publicado	Quem recebe: público que acessa o site do campus Como recebe: acessando o site do campus	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



APÊNDICE F – Fichas de processos dos setores de
comunicação do Campus Florianópolis

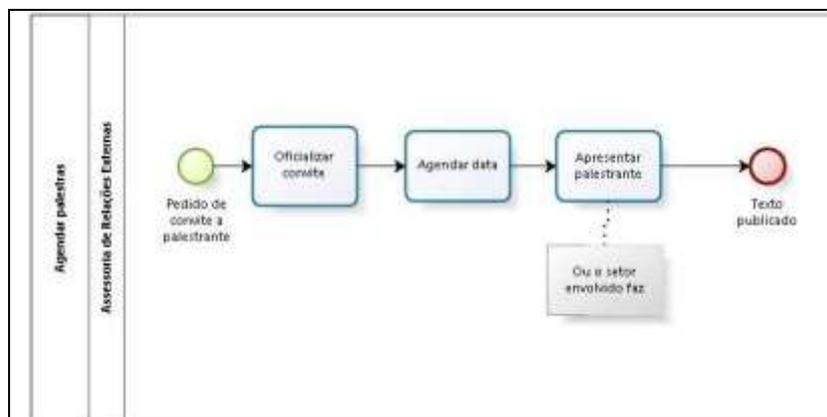
Processo FLO-001: Agendar espaços institucionais para
eventos

Processo: Agendar espaços institucionais para eventos		Código: FLO-001
O que é: Agendar espaços do campus para realização de eventos.		
Fornecedor da entrada do processo (input):	Dono do processo: Assessoria de Eventos	Cliente da saída do processo (output):
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Eventos	É o dono do processo	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Solicitação de agendamento do espaço	Quem fornece: setores do campus Quem recebe: Assessoria de Eventos Como recebe: pessoalmente, por telefone ou por e-mail	
2. Agendar espaço	Quem faz: Assessoria de Eventos	
3. Organizar espaço	Quem faz: Assessoria de Eventos	
4. Saída. Espaço pronto para uso	Quem recebe: setor solicitante Como recebe: pessoalmente	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo FLO-002: Agendar palestras

Processo: Agendar palestras		Código: FLO-002
O que é: Agendar palestras com pessoas de fora do IFSC a pedido de setores do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Diretoria Geral	Dono do processo: Assessoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output):
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Relações Externas	É o dono do processo.	Sem destaques.
Setor envolvido na palestra	Divide com a Assessoria de Relações Externas a atividade de apresentar a palestra.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de convite a palestrante	Quem fornece: Diretoria Geral Quem recebe: Assessoria de Relações Externas Como recebe: pessoalmente ou por e-mail	
2. Oficializar convite	Quem faz: Assessoria de Relações Externas	
3. Agendar data	Quem faz: Assessoria de Relações Externas	
4. Apresentar palestrante	Quem faz: Assessoria de Relações Externas ou setor envolvido	
5. Saída. Palestra realizada.	Quem recebe: alunos e servidores do campus Como recebe: pessoalmente	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		

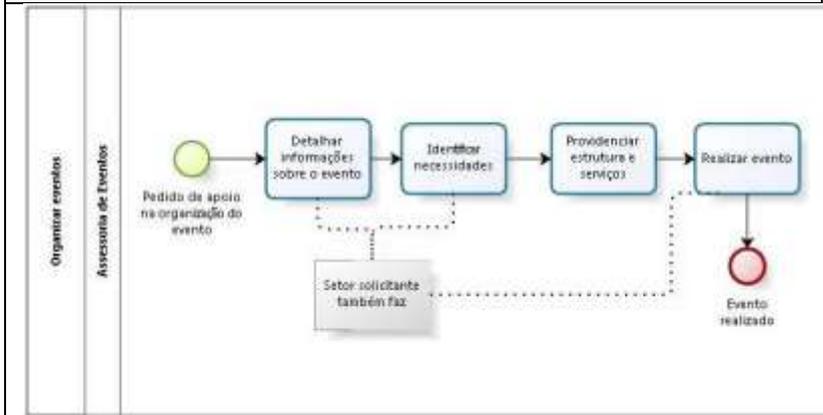


Processo FLO-003: Organizar eventos

Processo: Apoiar a realização de eventos		Código: FLO-003
O que é: Providenciar a estrutura necessária e contratar serviços para a realização de eventos no campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input):	Dono do processo: Assessoria de Eventos	Cliente da saída do processo (output):
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Eventos	É o dono do processo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alguns pedidos de apoio vêm sempre em cima da hora. Incluem contratação de serviços, que levam tempo (cerca de 40 dias, segundo assessor de eventos). 2. Alguns pedidos não são muito claros. Solicitante não deixa claro o que quer. 3. Falta de pessoal para dar conta da grande demanda, segundo assessor de Eventos. 4. A qualidade dos serviços prestados por empresas contratadas muitas vezes não é boa
Setor solicitante	Dá informações sobre o evento, ajuda a Assessoria a identificar as necessidades da organização do evento e ajuda a realizar o evento.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de apoio na organização do evento		Quem fornece: setores do campus Quem recebe: Assessoria de Eventos

	Como recebe: pessoalmente, por telefone ou por e-mail
2. Detalhar informações sobre o evento	Quem faz: Assessoria de Eventos e setor solicitante
3. Identificar necessidades	Quem faz: Assessoria de Eventos e setor solicitante
4. Providenciar estrutura e serviços	Quem faz: Assessoria de Eventos
5. Realizar evento	Quem faz: Assessoria de Eventos e setor solicitante
6. Saída. Evento realizado	Quem recebe: público que participa do evento Como recebe: pessoalmente, participando do evento

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

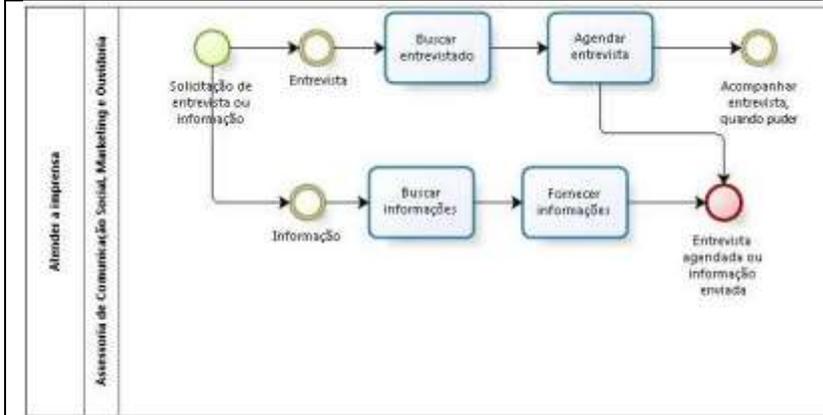


Processo FLO-004: Atender a imprensa

Processo: Atender a imprensa		Código: FLO-004
O que é: Atender a pedidos de informações e de marcação de entrevistas feitos por veículos de comunicação.		
Fornecedor da entrada do processo (input):	Dono do processo: Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria.	Cliente da saída do processo (output):
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	É o dono do processo.	O jornalista tem uma jornada de 5h diárias. Quando a imprensa liga no período em que o jornalista não está, outra pessoa tem que atender.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Solicitação de entrevista ou informação.	Quem fornece: veículo de comunicação (imprensa) Quem recebe: jornalista ou outro servidor da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria Como recebe: por telefone ou e-mail	
2. Buscar informação ou entrevistado	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	
3. Agendar entrevista	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	
3. Fornecer informações	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	
3.1 Evento. Acompanhar entrevista, quando puder	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	

4. Saída. Informações enviadas	Quem recebe: veículo de comunicação (imprensa) Como recebe: por telefone ou e-mail
4. Saída. Entrevista agendada	Quem recebe: veículo de comunicação (imprensa) Como recebe: por telefone ou e-mail

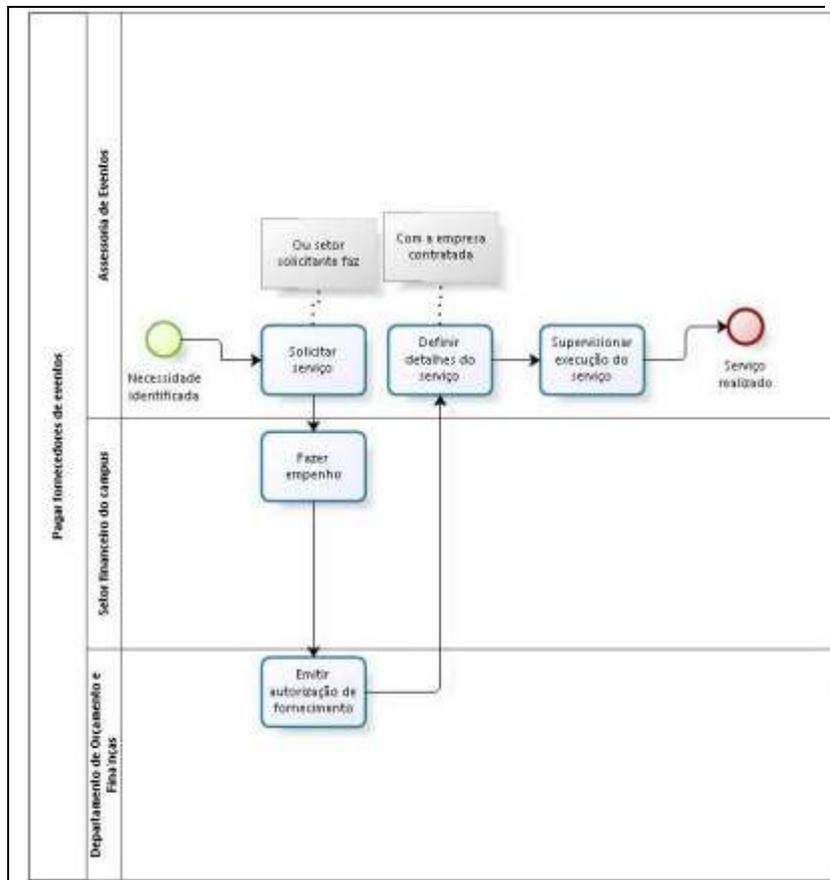
FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo FLO-005: Providenciar serviços para eventos

Processo: Providenciar serviços para eventos		Código: FLO-005
O que é: Providenciar a contratação de serviços para a realização de eventos no campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Setores do campus	Dono do processo: Assessoria de Eventos	Cliente da saída do processo (output): Setor financeiro
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Eventos	É o dono processo.	1. A qualidade dos serviços oferecidos muitas vezes não é boa, segundo assessor de Eventos.
Setor solicitante	Divide com a Assessoria de Eventos a atividade de solicitar o serviço	1. Quando as solicitações vêm em cima da hora, dificulta a contratação, pois precisa de tempo para isso, segundo assessor de Eventos.
Setor financeiro do campus	Faz o empenho para compra dos serviços.	Sem destaques.
Departamento de Orçamento e Finanças	Emite autorização de fornecimento.	Sem destaques.
Empresa contratada	Define detalhes do serviço com Assessoria de Eventos.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Necessidade identificada		Quem fornece: Assessoria de Eventos ou setor solicitante Quem recebe: Assessoria de Eventos Como recebe: pessoalmente, por telefone ou por e-mail

2. Solicitar serviço	Quem faz: Assessoria de Eventos ou setor solicitante
3. Fazer empenho	Quem faz: Setor Financeiro do campus
4. Emitir autorização de fornecimento	Quem faz: Departamento de Orçamento e Finanças
5. Definir detalhes do serviço	Quem faz: Assessoria de Eventos e empresa contratada
6. Supervisionar execução do serviço	Quem faz: Assessoria de Eventos
7. Saída. Serviço realizado	Quem recebe: público que participa do evento Como recebe: pessoalmente
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	

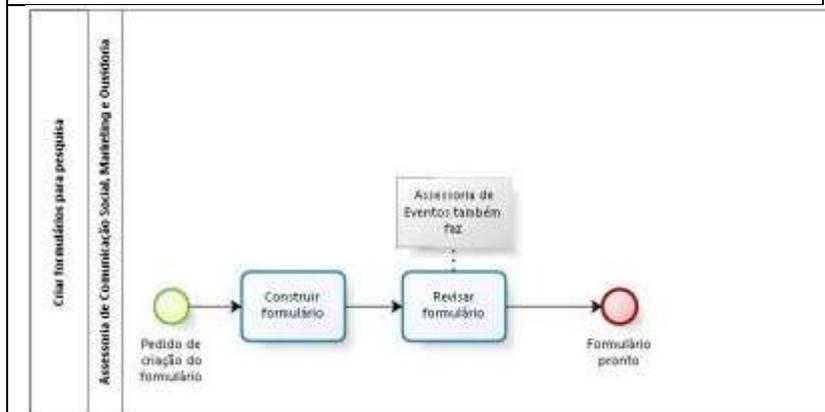


Processo FLO-006: Criar formulários para pesquisas

Processo: Criar formulários para pesquisas		Código: FLO-006
O que é: Criar formulários para pesquisas para ser disponibilizados em sites do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Assessoria de Eventos	Dono do processo: Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	Cliente da saída do processo (output): Organizador do evento
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Comunicação, Marketing e Ouvidoria	É o dono do processo.	Sem destaques.
Assessoria de Eventos	Divide com a Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria a atividade de revisar o formulário.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de criação do formulário	Quem fornece: Assessoria de Eventos Quem recebe: Técnico em audiovisual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	
2. Construir formulário.	Quem faz: Técnico em audiovisual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	
3. Revisar formulário	Quem faz: Assessor de Eventos e integrantes da Assessoria de	

	Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
4. Saída. Formulário pronto.	Quem recebe: Assessoria de Eventos Como recebe: acessa o formulário no site

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

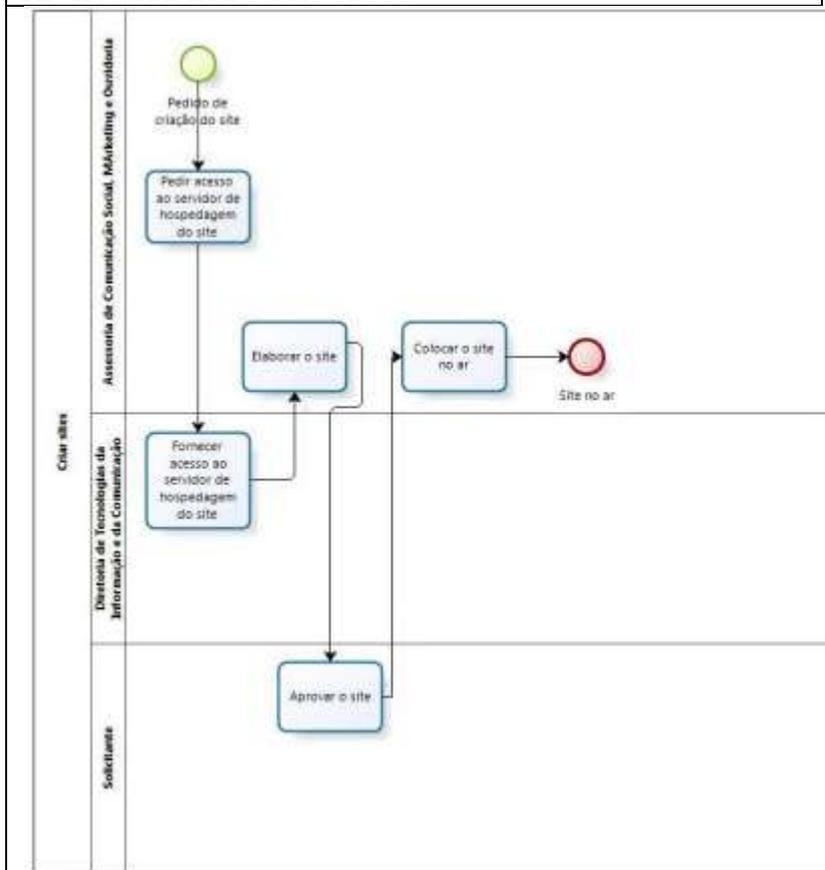


Processo FLO-007: Criar sites

Processo: Criar sites		Código: FLO-007
O que é: Desenvolver o leiaute de sites do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Setores do campus (Assessoria de Eventos com frequência)	Dono do processo: Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	Cliente da saída do processo (output):
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	É o dono do processo.	Sem destaques.
Diretoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação	Fornecer acesso ao servidor de hospedagem ao site.	Sem destaques.
Setor solicitante	Aprova site.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Pedido de criação do site.	Quem fornece: setores do campus Quem recebe: técnico em audiovisual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria Como recebe: por e-mail	
2. Pedir acesso ao servidor de hospedagem do site	Quem faz: técnico em audiovisual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	
3. Fornecer acesso ao servidor de hospedagem do site	Quem faz: Diretoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação	

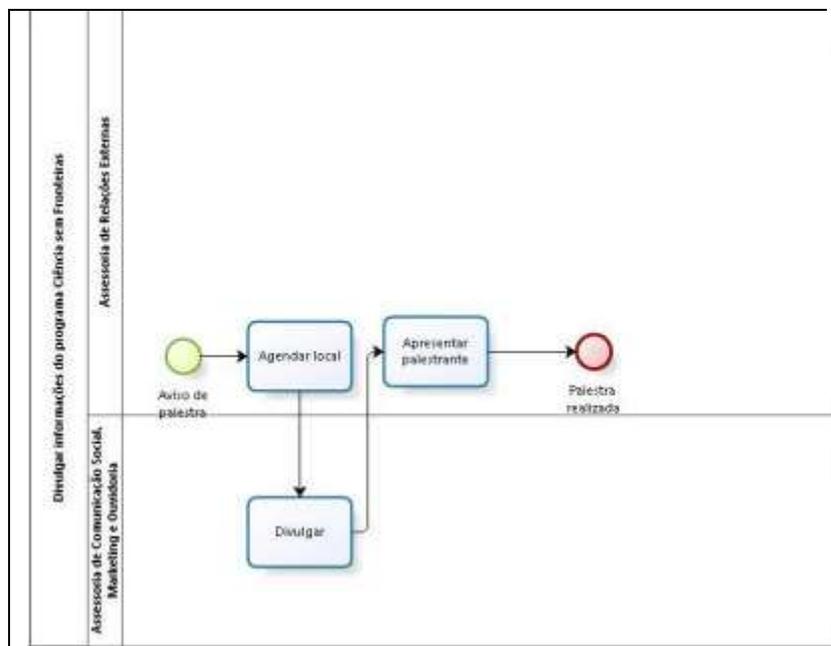
4. Elaborar o site	Quem faz: técnico em audiovisual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
5. Aprovar site	Quem faz: solicitante
6. Colocar site no ar	Quem faz: técnico em audiovisual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
7. Saída. Site no ar.	Quem recebe: solicitante Como recebe: acessando o endereço do site na internet

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo FLO-008: Divulgar programa Ciência Sem Fronteiras

Processo: Divulgar programa Ciência sem Fronteiras		Código: FLO-008
O que é: Promover o evento de divulgação do programa Ciência sem Fronteiras para alunos do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Assuntos Internacionais	Dono do processo: Assessoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Alunos do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Relações Externas	É o dono do processo.	Sem destaques.
Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	Executa a atividade de divulgar o evento.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Aviso de palestra	Quem fornece: Coordenadoria de Assuntos Internacionais Quem recebe: Assessoria de Relações Externas Como recebe: por e-mail	
2. Agendar local	Quem faz: Assessoria de Relações Externas	
3. Divulgar palestra	Quem faz: Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	
4. Apresentar palestrante	Quem faz: Assessoria de Relações Externas	
5. Saída. Palestra realizada	Quem recebe: alunos do campus Como recebe: pessoalmente, assistindo a palestra.	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		

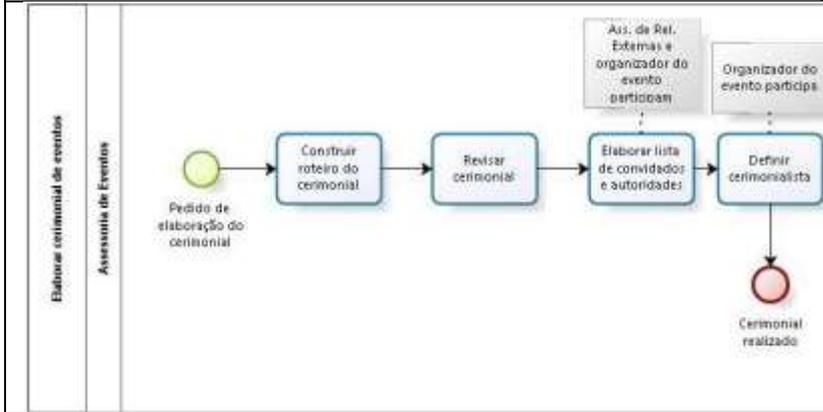


Processo FLO-009: Elaborar cerimonial de eventos

Processo: Elaborar cerimonial de eventos		Código: FLO-009
O que é: Escrever o roteiro do cerimonial de eventos do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Setores do campus que organizam eventos	Dono do processo: Assessoria de Eventos	Cliente da saída do processo (output): Setores do campus que organizam eventos
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Eventos	É o dono do processo.	1. Estagiário da Assessoria de Eventos pode fazer cerimonial, mas, em geral, não pode apresentá-lo porque tem horários limitados por causa de aulas. O assessor de Eventos prefere não ter que fazer cerimonial porque precisa cuidar da estrutura do evento.
Assessoria de Relações Externas	Ajuda a elaborar lista de convidados e autoridades	Sem destaques.
Organizador do evento	Ajuda a elaborar lista de convidados e autoridades e a definir cerimonialista	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de elaboração do cerimonial	Quem fornece: organizador do evento Quem recebe: Assessoria de Eventos Como recebe: pessoalmente, em reunião	
2. Construir roteiro do cerimonial	Quem faz: Assessoria de Eventos	
3. Revisar cerimonial	Quem faz: Assessoria de Eventos	

4. Elaborar lista de convidados e autoridades	Quem faz: Assessoria de Eventos, Assessoria de Relações Externas e organizador do evento
5. Definir cerimonialista	Quem faz: Assessoria de Eventos e organizador do evento
6. Saída. Cerimonial realizado.	Quem recebe: organizador e público presente ao evento Como recebe: pessoalmente

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

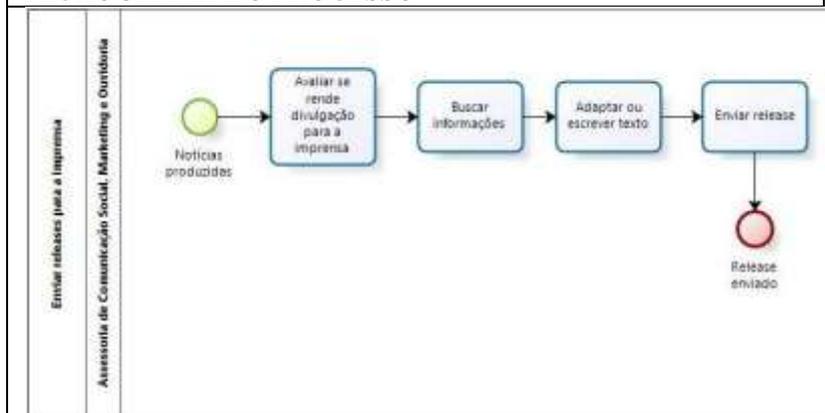


Processo FLO-010: Enviar releases para a imprensa

Processo: Enviar releases para a imprensa		Código: FLO-010
O que é: Enviar releases sobre fatos e eventos ocorridos no campus para veículos de comunicação (imprensa).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria, Coordenadoria de Jornalismo ou servidores do campus	Dono do processo: Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	Cliente da saída do processo (output): Veículos de comunicação (imprensa)
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	É o dono do processo	O jornalista não consegue divulgar projetos (de extensão ou pesquisa) do campus como gostaria, por falta de tempo
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Notícias produzidas	Quem fornece: jornalista ou estagiário de jornalismo da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria Quem recebe: jornalista ou estagiário de jornalismo da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria Como recebe: pessoalmente	
2. Avaliar se rende divulgação para a imprensa	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	
3. Buscar mais informações	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	

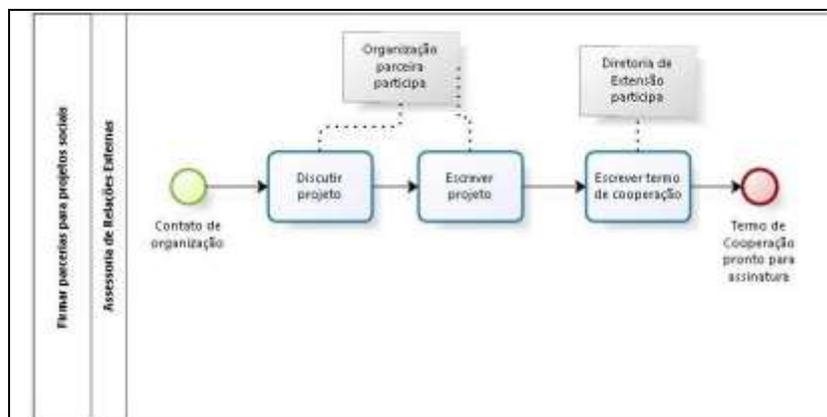
4. Adaptar ou escrever texto	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
5. Enviar release	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
6. Saída. Release enviado	Quem recebe: veículo de comunicação (imprensa) Como recebe: por e-mail

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



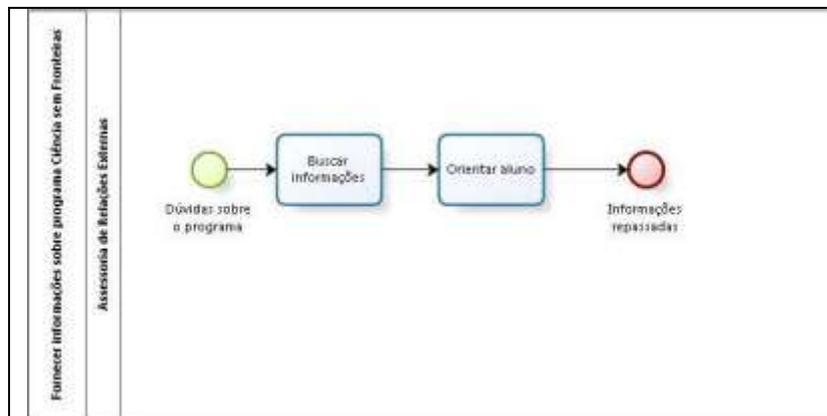
Processo FLO-011: Firmar parcerias para projetos sociais

Processo: Firmar parcerias para projetos sociais		Código: FLO-011
O que é: Firmar parcerias com organizações para promover a realização de projetos sociais dentro do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Organizações	Dono do processo: Assessoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Reitor e organizações parceiras
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Relações Externas	É o dono do processo.	Sem destaques.
Organização parceira	Participa da discussão e escrita do projeto	Sem destaques.
Diretoria de Extensão	Participa da escrita do termo de cooperação	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Contato de organização	Quem fornece: organizações Quem recebe: Assessoria de Relações Externas Como recebe: pessoalmente	
2. Discutir projeto	Quem faz: Assessoria de Relações Externas e organização parceira.	
3. Escrever projeto	Quem faz: Assessoria de Relações Externas e organização parceira.	
4. Escrever termo de cooperação	Quem faz: Assessoria de Relações Externas e Diretoria de Extensão	
5. Saída. Termo de Cooperação pronto para assinatura	Quem recebe: reitor e organização parceira Como recebe: documento impresso	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo FLO-012: Fornecer informações sobre programa
Ciência sem Fronteiras

Processo: Fornecer informações sobre programa Ciência sem Fronteiras		Código: FLO-012
O que é: Fornecer informações e tirar dúvidas de alunos do campus sobre o programa Ciência sem Fronteiras.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Alunos do campus	Dono do processo: Assessoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Alunos do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Relações Externas	É o dono do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Dúvidas sobre o programa	Quem fornece: alunos do campus Quem recebe: Assessoria de Relações Externas Como recebe: pessoalmente	
2. Buscar informações	Quem faz: Assessoria de Relações Externas	
3. Orientar aluno	Quem faz: Assessoria de Relações Externas	
4. Saída. Informações repassadas	Quem recebe: aluno solicitante Como recebe: pessoalmente ou por e-mail	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		

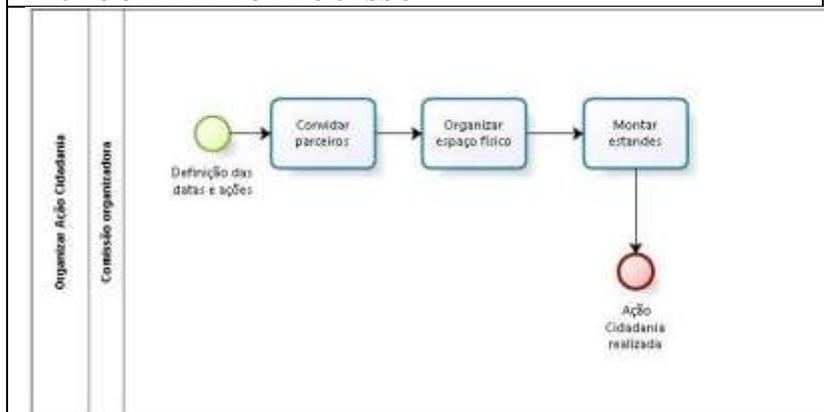


Processo FLO-013: Organizar evento Ação Cidadania

Processo: Organizar evento Ação Cidadania		Código: FLO-013
O que é: Providenciar estrutura física e atividades do evento Ação Cidadania, por meio do qual são oferecidos à comunidade serviços como emissão de CPF, carteira de trabalho e de cédula de identidade, atendimento jurídico e atendimento do Procon municipal, dentre outros.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Comissão organizadora do Ação Cidadania	Dono do processo: Comissão organizadora do Ação Cidadania	Cliente da saída do processo (output): Pessoas que participam do evento
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Relações Externas	Faz parte da comissão organizadora do Ação Cidadania e executa a atividade de visitar parceiros para definir sua participação no evento.	Sem destaques.
Assessoria de Eventos	Divide com Coordenadoria de Infraestrutura e Coordenadoria de Tecnologias da Informação e Comunicação a atividade de organizar o espaço físico do evento.	Sem destaques.
Coordenadoria de Infraestrutura	Divide com Assessoria de Eventos e Coordenadoria de Tecnologias da Informação e Comunicação a atividade de organizar o espaço físico do evento.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		

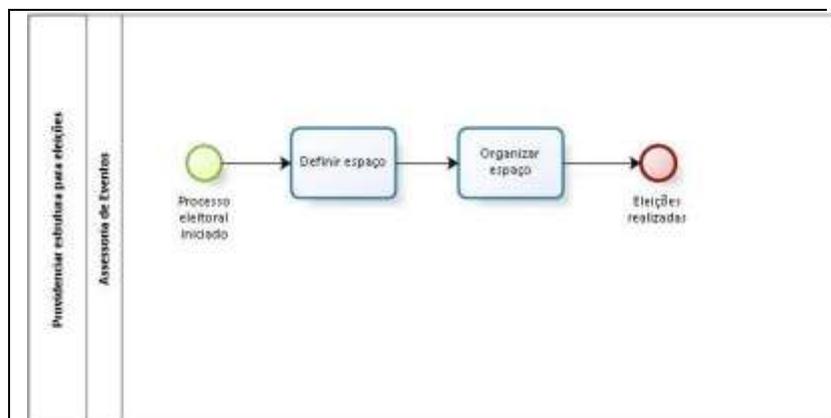
1. Entrada. Definição das datas e ações	Quem fornece: Comissão organizadora Quem recebe: Assessoria de Relações Externas Como recebe: pessoalmente
2. Convidar parceiros	Quem faz: Assessoria de Relações Externas
3. Organizar espaço físico	Quem faz: Assessoria de Eventos, Coordenadoria de Infraestrutura, Coordenadoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação
4. Montar estandes	Quem faz: Organizações participantes
5. Saída. Ação Cidadania realizada	Quem recebe: moradores da Grande Florianópolis Como recebem: pessoalmente

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



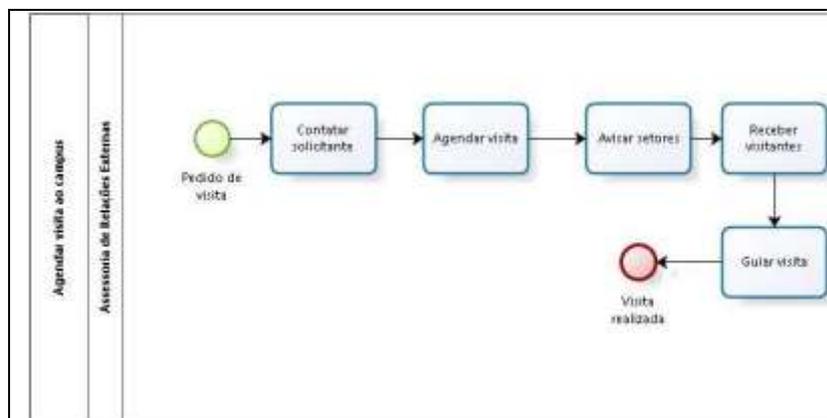
Processo FLO-014: Organizar estrutura para eleições

Processo: Organizar estrutura para eleições		Código: FLO-014
O que é: Organizar a estrutura física para a realização de eleições internas do campus (para chefes de departamento, coordenadores, colegiado do campus e diretor-geral).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Comissão eleitoral	Dono do processo: Assessoria de Eventos	Cliente da saída do processo (output): Comissão eleitoral
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Eventos	É o dono do processo.	O assessor de Eventos acha que o dono desse processo deveria ser a comissão eleitoral, ou algum setor ligado à parte de estrutura.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Processo eleitoral iniciado	Quem fornece: Comissão eleitoral Quem recebe: Assessoria de Eventos Como recebe: pessoalmente	
2. Definir espaço	Quem faz: Assessoria de Eventos	
3. Organizar espaço	Quem faz: Assessoria de Eventos	
4. Eleições realizadas.	Quem recebe: Comissão eleitoral, alunos e servidores do campus Como recebem: pessoalmente	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo FLO-015: Organizar visitas ao campus

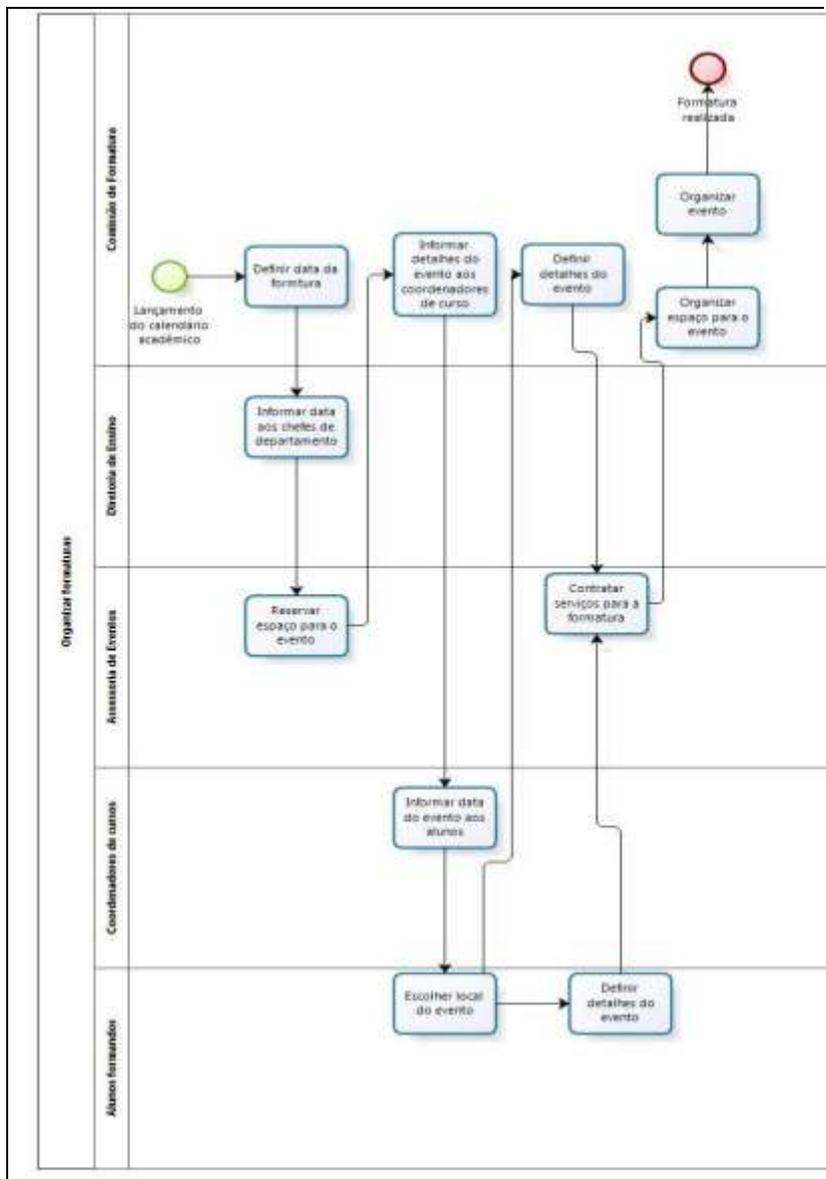
Processo: Organizar visitas ao campus		Código: FLO-015
O que é: Organizar visitas de interessados em conhecer os cursos e a estrutura do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Organizações, pessoas em geral	Dono do processo: Assessoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Visitantes externos ao campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Relações Externas	É o dono do processo.	1. Também quando a Assessoria de Relações Externas não é avisada da visita, ocorre de o visitante ser barrado na portaria. Isso gera conflitos, às vezes.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de visita	Quem fornece: Organizações, pessoas em geral Quem recebe: Assessoria de Relações Externas Como recebe: por e-mail, por telefone, pessoalmente, por ofício	
2. Contatar solicitante	Quem faz: Assessoria de Relações Externas	
3. Agendar visita	Quem faz: Assessoria de Relações Externas	
4. Avisar setores	Quem faz: Assessoria de Relações Externas	
5. Receber visitantes	Quem faz: Assessoria de Relações Externas	
6. Guiar visita	Quem faz: Assessoria de Relações Externas	
7. Saída. Visita realizada		
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo FLO-016: Organizar formaturas e eventos de certificação

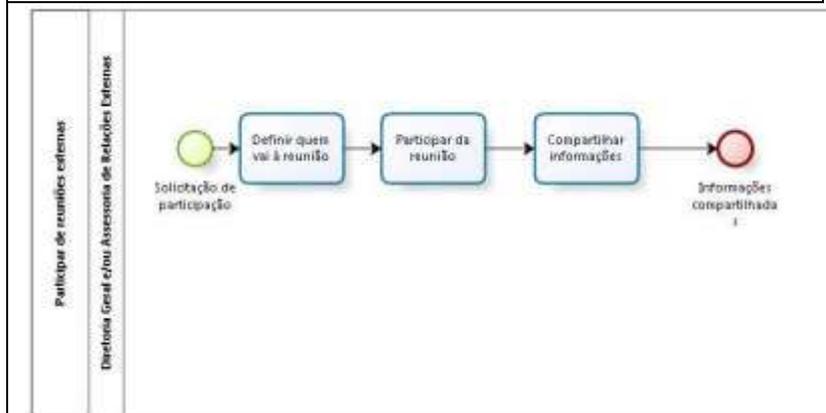
Processo: Organizar formaturas e eventos de certificação		Código: FLO-016
O que é: Organizar a realização das formaturas de alunos do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão	Dono do processo: Assessoria de Eventos	Cliente da saída do processo (output): Público presente à formatura
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Eventos	É o dono do processo.	Por causa da grande quantidade de formandos, precisam fazer várias formaturas no mesmo dia, nos três períodos. É difícil, segundo o assessor de Eventos, contar com servidores que possam ficar durante os três períodos ajudando a organizar os eventos. Por ser uma organização pública, não pode pagar os servidores. O ideal seria ter uma equipe de aproximadamente 15 pessoas.
Diretoria de Ensino	Divide com a Assessoria de Eventos a execução da atividade de definir a data das formaturas.	Sem destaques.
Alunos formandos	Fornecem informações para a Assessoria de Eventos e dividem a execução da	Sem destaques.

	tarefa de definir como será a cerimônia.	
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Lançamento do calendário acadêmico.	Quem fornece: Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão Quem recebe: Comissão de Formatura Como recebe: acessa o calendário acadêmico	
2. Definir data da formatura	Quem faz: Comissão de Formatura	
3. Informar data aos chefes de departamento	Quem faz: Diretoria de Ensino	
4. Reservar espaço para o evento	Quem faz: Assessoria de Eventos	
5. Informar detalhes do evento aos coordenadores de curso	Quem faz: Comissão de Formatura	
6. Informar data do evento aos alunos	Quem faz: coordenadores de cursos	
7. Escolher local do evento	Quem faz: alunos formandos	
8. Definir detalhes do evento	Quem faz: Comissão de Formatura e alunos formandos	
9. Contratar serviços para a formatura	Quem faz: Assessoria de Eventos	
10. Organizar espaço para evento	Quem faz: Comissão de Formatura	
11. Organizar evento	Quem faz: Comissão de Formatura	
12. Formatura realizada	Quem recebe: alunos formandos e público presente à formatura Como recebe: indo à formatura	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo FLO-017: Participar de reuniões externas

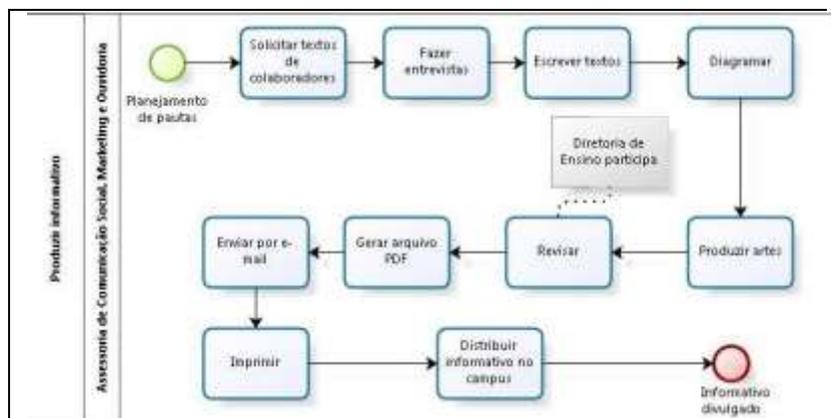
Processo: Participar de reuniões externas		Código: FLO-017
O que é: Participar de reuniões com organizações externas, representando o campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Organizações e agentes políticos	Dono do processo: Assessoria de Relações Externas e Diretoria Geral	Cliente da saída do processo (output): Grupo gestor do campus (Diretoria Geral e suas assessorias e diretorias vinculadas)
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Relações Externas	Dono do processo junto com a Diretoria Geral.	Às vezes, há várias reuniões ocorrendo quase simultaneamente e o setor não consegue participar de todas. É necessário priorizar uma
Diretoria Geral.	Dono do processo junto com a Assessoria de Relações Externas.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Solicitação de participação	Quem fornece: Organizações e agentes políticos Quem recebe: Diretoria Geral Como recebe:	
2. Definir quem vai à reunião	Quem faz: Diretoria Geral e Assessoria de Relações Externas	
3. Participar da reunião	Quem faz: Diretoria Geral e ou Assessoria de Relações Externas	
4. Compartilhar informações	Quem faz: Diretoria Geral e ou Assessoria de Relações Externas	
5. Informações compartilhadas	Quem recebe: grupo gestor do campus Como recebe: pessoalmente, em reunião	

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

Processo FLO-018: Produzir informativo

Processo: Produzir informativo		Código: FLO-018
O que é: Produzir notícias e diagramar o boletim informativo impresso do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores do campus	Dono do processo: Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	Cliente da saída do processo (output): Servidores e alunos do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	É o dono do processo.	Há planejamento sobre a produção do informativo, mas, com o acúmulo de atividades, a produção acaba ocorrendo poucos dias antes do prazo estipulado para sua publicação.
Diretoria de Ensino	Divide com a Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria a tarefa de revisar o informativo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Planejamento de pautas	Quem fornece: jornalista e estagiário de jornalismo da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria Quem recebe: jornalista e estagiário de jornalismo da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	
2. Solicitar textos de colaboradores	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	

3. Fazer entrevistas	Quem faz: jornalista e estagiário de jornalismo da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
4. Escrever textos exclusivos para o informativo	Quem faz: jornalista e estagiário de jornalismo da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
5. Diagramar informativo	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
6. Produzir artes para o informativo	Quem faz: programador visual ou estagiário de Design da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
7. Revisar informativo	Quem faz: assessor, jornalista e estagiário de jornalismo da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria; diretor de Ensino
8. Gerar arquivo PDF	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
9. Enviar informativo por e-mail	Quem faz: assessor ou jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
10. Imprimir informativo	Quem faz: programador visual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
11. Distribuir informativo no campus	Quem faz: estagiário de jornalismo da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
12. Saída. Informativo divulgado	Quem recebe: alunos e servidores do campus Como recebe: por e-mail (servidores) ou pessoalmente (servidores e alunos)
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	

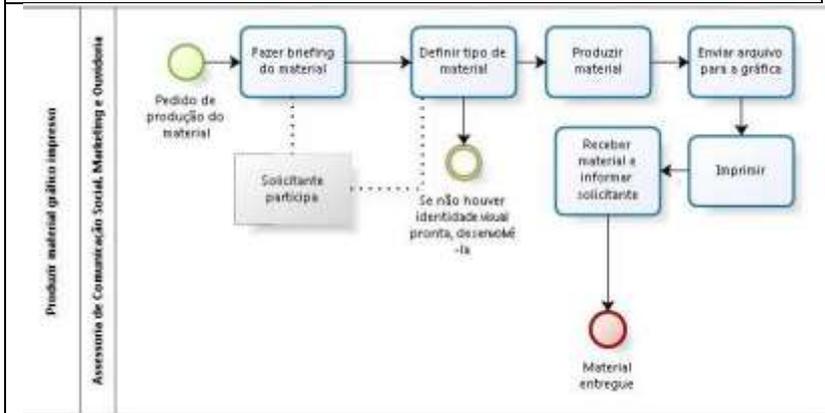


Processo FLO-019: Produzir material gráfico impresso

Processo: Produzir material gráfico		Código: FLO-019
O que é: Produzir material gráfico impresso, como cartazes, banners e flyers.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores do campus	Dono do processo: Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	Cliente da saída do processo (output): Servidores do campus (solicitantes)
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	É o dono do processo	Sem destaque.
Setor solicitante	Participa da elaboração do briefing do material e da definição do tipo de material	Pedidos chegam com pouco tempo para que o trabalho seja feito. Solicitantes não entendem a complexidade do trabalho, segundo programador visual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria. Não há uma definição de prazo mínimo de antecedência que o solicitante deve pedir o material.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de produção do material	Quem fornece: setores do campus Quem recebe: assessor de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria, ou programador visual do setor Como recebe: por e-mail (assessor) ou pessoalmente (programador visual)	
2. Fazer briefing do material	Quem faz: programador visual e solicitante	

3. Definir tipo de material	Quem faz: programador visual e solicitante
3.1. Evento. Se não tiver identidade visual pronta, desenvolver identidade visual.	Quem faz: programador visual
4. Produzir material	Quem faz: programador visual
5. Enviar arquivo para gráfica	Quem faz: assessor de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
6. Imprimir	Quem faz: programador visual
7. Receber material e informar solicitante	Quem faz: programador visual
8. Material entregue	Quem recebe: solicitante Como recebe: pessoalmente

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

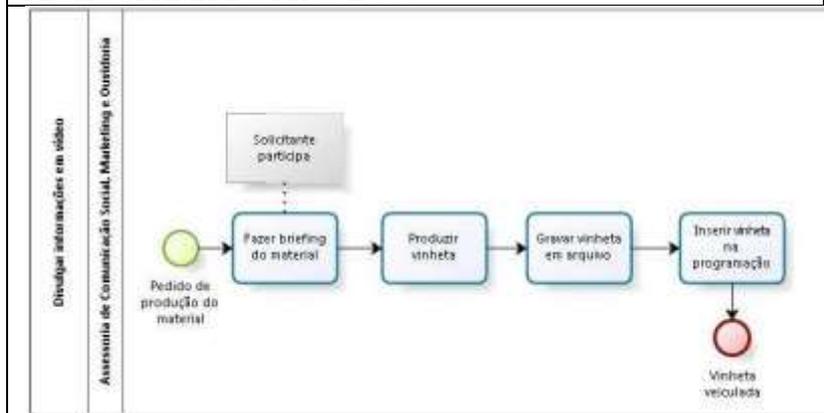


Processo FLO-020: Divulgar informações em vídeo

Processo: Divulgar informações em vídeo		Código: FLO-020
O que é: Produzir vinhetas para exibição em televisor instalado no hall de entrada do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores do campus	Dono do processo: Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	Cliente da saída do processo (output): Servidores e alunos do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	Dono do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de produção do material	Quem fornece: setores do campus Quem recebe: programador visual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	
2. Fazer briefing do material	Quem faz: programador visual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria e solicitante	
3. Produzir vinheta	Quem faz: programador visual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	
4. Gravar vinheta em arquivo	Quem faz: programador visual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	
5. Inserir vinheta na programação	Quem faz: programador visual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	
6. Saída. Vinheta veiculada.	Quem recebe: alunos e servidores do campus	

Como recebe: assistindo a televisor instalado no hall de entrada do campus.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo FLO-021: Publicar avisos no Facebook

Processo: Publicar avisos no Facebook		Código: FLO-021
O que é: Publicar avisos e notas oficiais no perfil do campus no Facebook.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Diretoria Geral	Dono do processo: Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	Cliente da saída do processo (output): Pessoas que acessam o perfil do campus no Facebook
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	É o dono processo	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Solicitação de publicação de aviso	Quem fornece: Diretoria Geral Quem recebe: Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria Como recebe: pessoalmente, por telefone ou por e-mail	
2. Publicar aviso	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria (site e Twitter); assessor de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria (Facebook)	
3. Saída. Aviso divulgado	Quem recebe: público que acessa a página do campus no Facebook, o perfil do campus no Twitter ou o site do campus Como recebe: acessando a página do campus no Facebook, o perfil do campus no Twitter e o site do campus	

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

Publicar avisos no Facebook

Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouidiosia

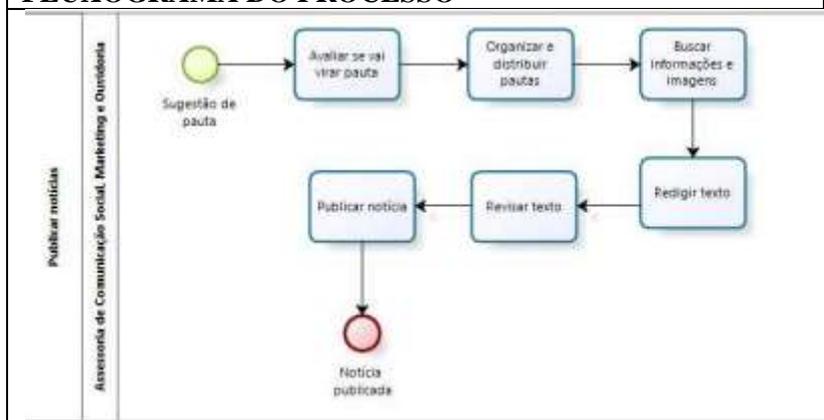


Processo FLO-022: Publicar notícias

Processo: Publicar notícias		Código: FLO-022
O que é: Publicar notícias no site do campus e no perfil do campus no Facebook.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores do campus	Dono do processo: Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	Cliente da saída do processo (output): Público que acessa o site e o Facebook do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	É o dono do processo	1. Há uma demanda grande, e o jornalista não tem tempo para planejar ações. 2. Há muitas coisas ocorrendo no campus, mas as pessoas não informam ao jornalista. O tamanho do campus impede que o jornalista passe nos setores para perguntar o que pode render notícia.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Sugestão de pauta	Quem fornece: alunos do campus, servidores do campus, Coordenadoria de Jornalismo ou jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria Quem recebe: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria Como recebe: pessoalmente, por telefone ou por e-mail	
2. Avaliar se vai virar pauta	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	

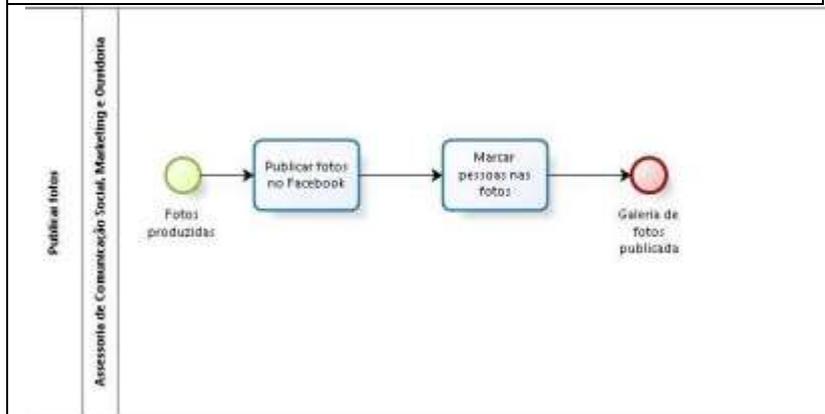
3. Organizar e distribuir pautas	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
4. Buscar informações e imagens	Quem faz: jornalista ou estagiário de jornalismo da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
5. Redigir texto	Quem faz: jornalista ou estagiário de jornalismo da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
6. Revisar texto	Quem faz: jornalista ou estagiário de jornalismo da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
7. Publicar notícia	Quem faz: jornalista ou estagiário de jornalismo da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
8. Saída. Notícia publicada	Quem recebe: públicos que acessam os canais de relacionamento do campus Como recebe: acessando o canal de relacionamento

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo FLO-023: Publicar fotos

Processo: Publicar fotos		Código: FLO-023
O que é: Publicar galerias de fotos no perfil do campus no Facebook.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria ou servidores	Dono do processo: Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	Cliente da saída do processo (output): Pessoas que acessam o perfil do campus no Facebook
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	É o dono do processo	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Fotos produzidas	Quem fornece: jornalista ou estagiário de jornalismo da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria; servidores do campus Quem recebe: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria Como recebe: em arquivo digital	
2. Publicar fotos no Facebook	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	
3. Marcar pessoas nas fotos	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	
4. Saída. Galeria de fotos publicada	Quem recebe: público que acessa a página do campus no Facebook Como recebe: acessando a página do campus no Facebook	

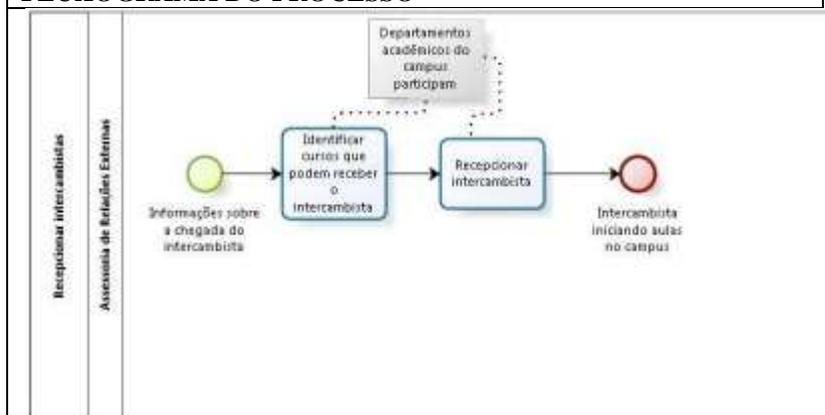
FLUXOGRAMA DO PROCESSO

Processo FLO-024: Recepcionar intercambistas

Processo: Recepcionar intercambistas		Código: FLO-024
O que é: Receber intercambistas estrangeiros que vêm estudar no campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Assuntos Internacionais	Dono do processo: Assessoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Intercambista
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Relações Externas	É o dono do processo	1. Receber intercambistas no campus ainda é uma novidade, e a organização não está preparada para isso, na opinião do assessor de Relações Externas. Foi necessário criar uma matrícula especial, e os estudantes estrangeiros ainda não conseguem validar disciplinas estudadas em seus países de origem.
Departamentos acadêmicos do campus	Ajudam a Assessoria de Relações Externas a identificar o curso que pode receber o intercambista e a recepcionar o intercambista.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Informações sobre a chegada do intercambista		Quem fornece: Coordenadoria de Assuntos Internacionais Quem recebe: Assessoria de Relações Externas

	Como recebe: pessoalmente ou por telefone
2. Identificar cursos que podem receber o intercambista	Quem faz: Assessoria de Relações Externas e departamentos acadêmicos do campus
3. Recepcionar intercambista	Quem faz: Assessoria de Relações Externas e departamentos acadêmicos do campus
4. Saída. Intercambista iniciando aulas no campus	Quem recebe: intercambista Como recebe: pessoalmente

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

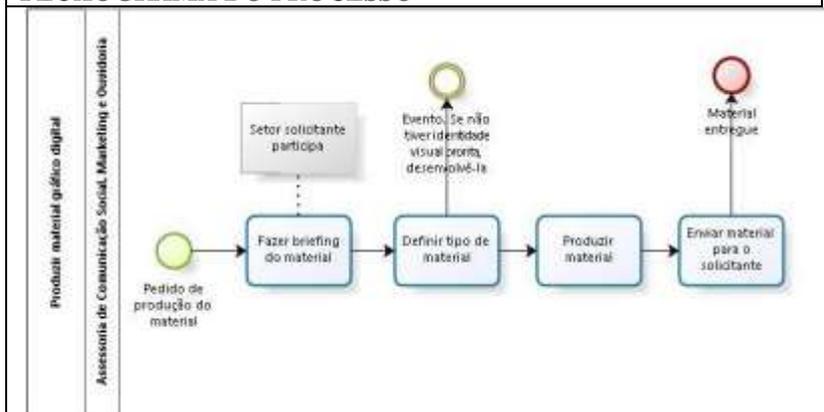


Processo FLO-025: Produzir material gráfico digital

Processo: Produzir material gráfico		Código: FLO-025
O que é: Produzir material gráfico digital, banners para sites.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores do campus	Dono do processo: Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	Cliente da saída do processo (output): Servidores do campus (solicitantes)
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	É o dono do processo	Sem destaques.
Setor solicitante	Participa da elaboração do briefing do material e da definição do tipo de material	1. Pedidos chegam com pouco tempo para que o trabalho seja feito. Solicitantes não entendem a complexidade do trabalho, segundo programador visual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria. Não há uma definição de prazo mínimo de antecedência que o solicitante deve pedir o material.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de produção do material	Quem fornece: setores do campus Quem recebe: assessor de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria, ou programador visual do setor Como recebe: por e-mail (assessor) ou pessoalmente (programador visual)	
2. Fazer briefing do material	Quem faz: programador visual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria e solicitante	

3. Definir tipo de material	Quem faz: programador visual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria e solicitante
3.1. Evento. Se não tiver identidade visual pronta, desenvolver identidade visual.	Quem faz: programador visual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
4. Produzir material	Quem faz: programador visual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
5. Enviar material para o solicitante	Quem faz: programador visual da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
6. Material entregue	Quem recebe: solicitante Como recebe: por e-mail

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

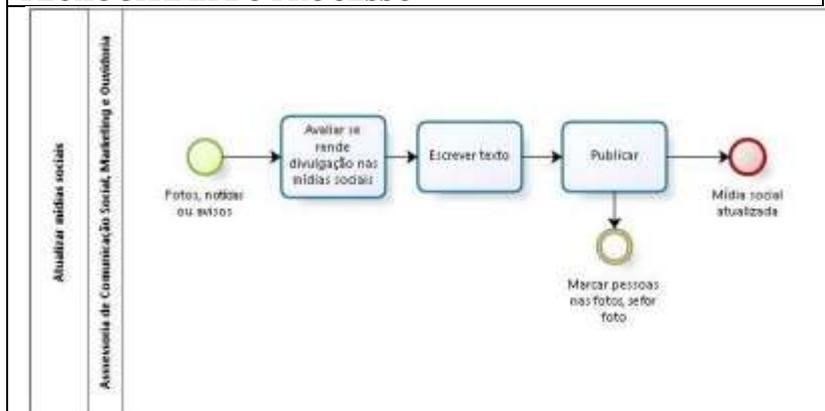


Processo FLO-026: Atualizar mídias sociais

Processo: Atualizar mídias sociais		Código: FLO-026
O que é: Publicar notícias e informes nos perfis do campus no Facebook e Twitter		
Fornecedor da entrada do processo (input): jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	Dono do processo: Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	Cliente da saída do processo (output): Público que segue as mídias sociais do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	É o dono do processo	O jornalista não consegue acompanhar o Twitter e Facebook com a mesma frequência por falta de tempo. Acaba priorizando o Facebook.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Notícia produzida	Quem fornece: setores do campus Quem recebe: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria Como recebe: pessoalmente ou por e-mail	
1. Entrada. Fotos produzidas	Quem fornece: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria ou servidor do campus Quem recebe: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria Como recebe: pessoalmente ou por e-mail	
1. Entrada. Pedido de divulgação de aviso	Quem fornece: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria	

	<p>Quem recebe: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria</p> <p>Como recebe: pessoalmente</p>
2. Avaliar se rende divulgação nas mídias sociais (se for notícia ou foto)	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
3. Escrever texto (se for notícia ou aviso)	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
4. Publicar	Quem faz: jornalista da Assessoria de Comunicação Social, Marketing e Ouvidoria
5. Marcar pessoas nas fotos (se for foto)	Marcar pessoas nas fotos
6. Mídia social atualizada	<p>Quem recebe: público que acessa as mídias sociais do campus</p> <p>Como recebe: acessando as mídias sociais do campus</p>

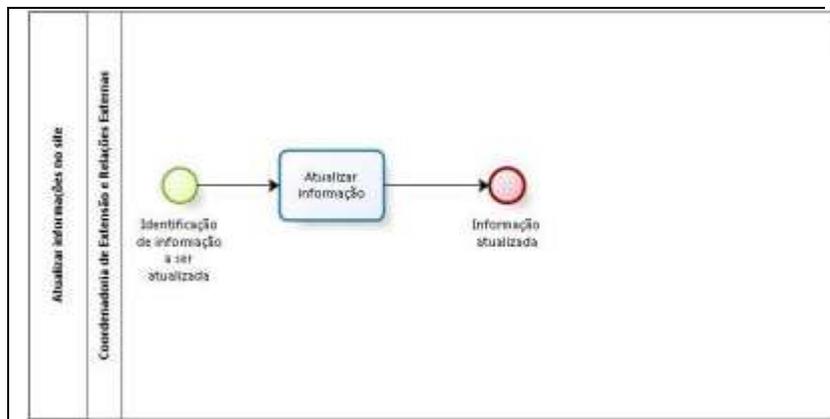
FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Apêndice G – Fichas dos processos da Coordenadoria de Extensão e Relações Externas do Campus Florianópolis-Continente

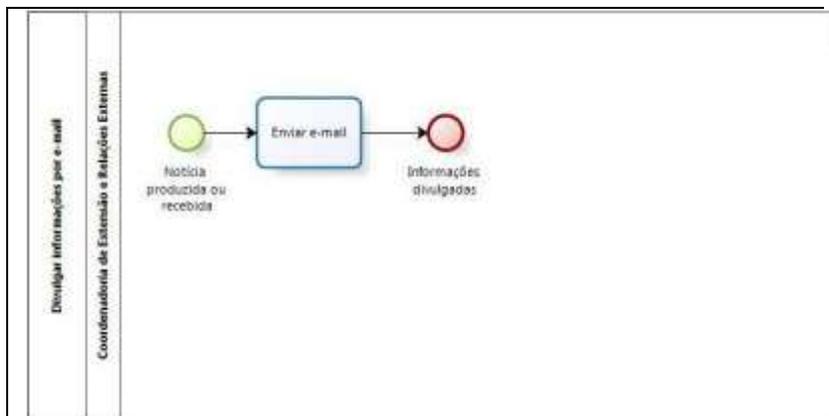
Processo CON-001: Atualizar informações no site

Processo: Atualizar informações no site		Código: CON-001
O que é: Atualizar informações sobre o campus no site do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Setores do campus	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Público que acessa o site do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É o dono do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Identificação de informação a ser atualizada.	Quem fornece: setores do campus Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.	
2. Atualizar informação	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
3. Informação atualizada.	Quem recebe: Público que acessa o site do campus Como recebe: acessando o site do campus.	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo CON-002: Divulgar informações por e-mail

Processo: Divulgar informações por e-mail		Código: CON-002
O que é: Divulgar informações para os servidores do campus por meio do grupo de e-mails do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Extensão e Relações Externas ou Coordenadoria de Jornalismo	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Servidores do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É o dono do processo	Sem destaques
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Notícia produzida ou recebida	Quem fornece: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas ou Coordenadoria de Jornalismo Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
2. Enviar e-mail	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
3. Informações divulgadas	Quem recebe: servidores do campus Como recebe: pela lista de e-mail “todos” do campus	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		

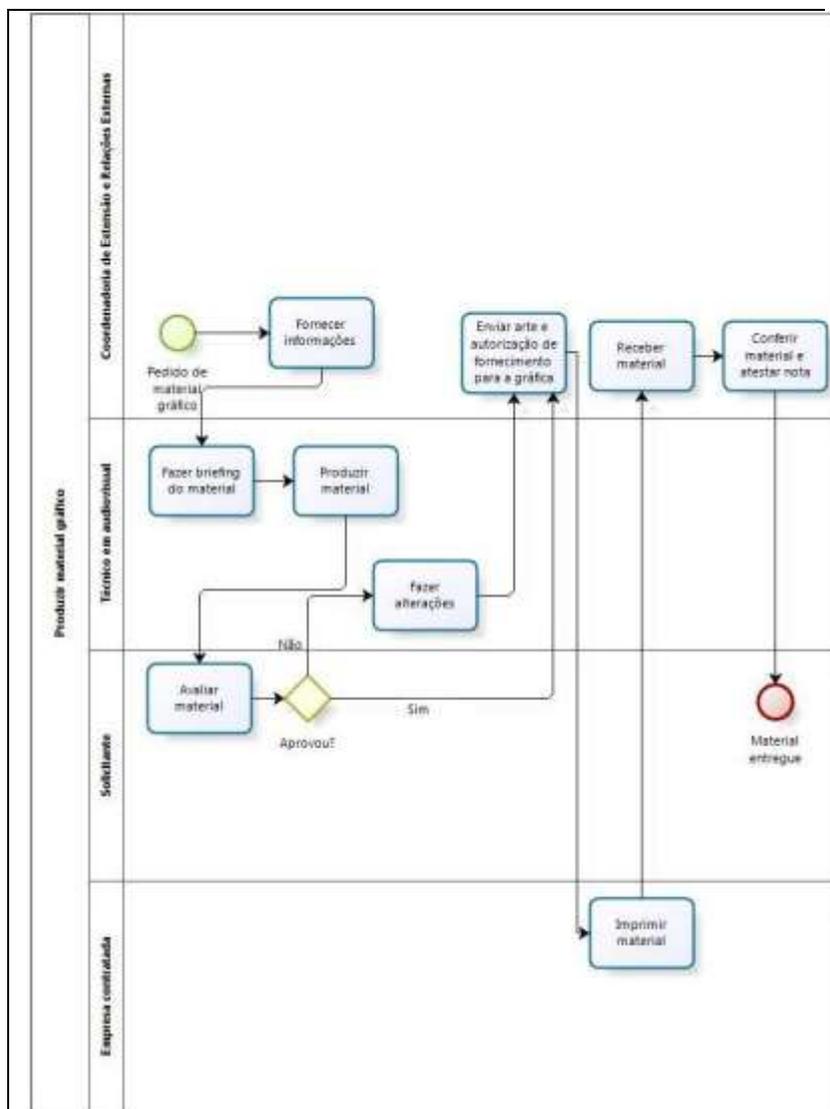


Processo CON-003: Produzir material gráfico

Processo: Produzir material gráfico		Código: CON-003
O que é: Produzir material gráfico impresso e online, como flyers, banners e folders.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores do campus ou alunos bolsistas de projetos de extensão	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Servidores do campus ou alunos bolsistas de projetos de extensão
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É o dono do processo.	1. Segundo coordenador de Extensão e Relações Externas, pedidos chegam fora do prazo. 2. Não existe um canal definido pelo qual devem chegar os pedidos. Chegou a ser adotado um formulário para que o servidor fizesse os pedidos, mas ele caiu em desuso. 3. Os solicitantes muitas vezes não têm clareza sobre o que querem pedir. Isso demanda uma troca de e-mails entre o solicitante e o coordenador de Relações Externas que toma tempo, até que o coordenador identifique o que exatamente o solicitante quer.
Técnico em audiovisual do Departamento de Administração	Faz o briefing do material, produz o material e faz alterações, se precisar.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de material gráfico.		Quem fornece: Servidores do campus ou alunos-bolsistas de projetos de extensão.

	Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas. Como recebe: por e-mail (havia um formulário, mas que não é mais usado)
2. Preencher formulário de pedido de material gráfico da Coordenadoria de Programação Visual, se pedido for feito com antecedência.	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas com solicitante
3. Evento. Se pedido não for feito com antecedência, material é produzido internamente, no próprio campus.	Quem faz: técnico em audiovisual do Departamento de Administração.
3.1. Fornecer informações	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
3.2. Fazer briefing do material	Quem faz: técnico em audiovisual do Departamento de Administração.
3.3. Produzir material	Quem faz: técnico em audiovisual do Departamento de Administração.
4. Decisão. Se demandante aprova a arte.	Quem decide: solicitante (nos casos feitos internamente, em geral, Coordenadoria de Extensão e Relações Externas e Diretoria Geral. Direção tem a decisão final)
4.1. Não. Fazer alterações	Quem faz: programador visual da Coordenadoria de Programação Visual ou técnico em audiovisual do Departamento de Administração.
4.2. Sim. Enviar arte e autorização de fornecimento para a gráfica	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
5. Imprimir material	Quem faz: empresa contratada
6. Receber material.	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.
7. Conferir material e atestar nota	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas ou

	demandante (se for pedido específico dele).
8. Material entregue	Quem recebe: Solicitante Como recebe: busca na Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	

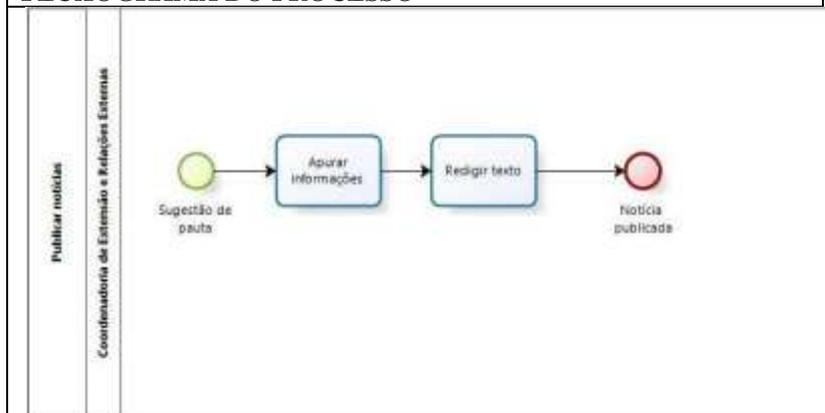


Processo CON-004: Publicar notícias

Processo: Publicar notícias		Código: CON-004
O que é: Publicar notícias em canais de relacionamento do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores do campus	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): público que acessa site do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É o dono do processo	<ol style="list-style-type: none"> 1. As demandas chegam com pouco tempo para planejamento. 2. A qualidade dos textos e fotos é ruim, por falta de ter um profissional que se dedique apenas a publicar notícias. Hoje há apenas um estagiário. 3. Por não conseguir produzir notícias com a qualidade que gostaria, o coordenador de Extensão e Relações Externas não produz informativo do campus. 4. A Coordenadoria de Extensão e Relações Externas não consegue cobrir algumas pautas por falta de equipe. O tempo disponível para buscar informações para as notícias também é curto e prejudica a produção da notícia
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Sugestão de pauta.	Quem fornece: servidores do campus ou Coordenadoria de	

	<p>Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas (coordenador ou assistente). Como recebe: por e-mail, por bilhete em cima da mesa, por recado no chat interno, pessoalmente</p>
2. Apurar informações	<p>Quem faz: estagiário de jornalismo da Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.</p>
3. Redigir texto	<p>Quem faz: estagiário de jornalismo da Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.</p>
4. Saída. Notícia publicada.	<p>Quem recebe: público que acessa site do campus Como recebe: acessando o site</p>

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

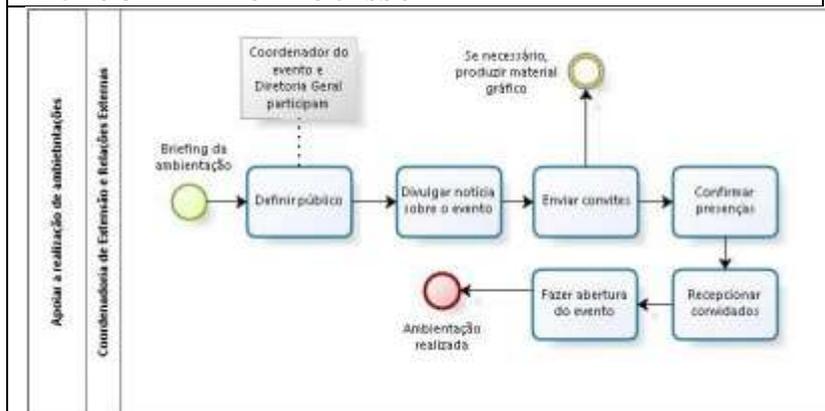


Processo CON-005: Apoiar a realização de ambientações

Processo: Apoiar a realização de ambientações		Código: CON-005
O que é: Apoiar eventos – almoços, cafés e jantares – de ambientação, nos quais os alunos do campus colocam em prática conhecimentos adquiridos em aula.		
Fornecedor da entrada do processo (input): professor do campus que coordena o evento	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): convidados da ambientação.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É o dono do processo	A intenção é produzir notícias sobre as ambientações, mas o estagiário de Jornalismo contratado pela Coordenadoria de Extensão e Relações Externas tem aula à noite e não pode cobrir os eventos que ocorrem nesse turno.
Diretoria Geral	Ajuda a definir público da ambientação.	Sem destaques.
Professor coordenador do evento	Ajuda a definir público da ambientação.	Coordenadores dos cursos não preenchem formulário onde deveriam fornecer informações sobre o que precisam para o evento.
Técnico em audiovisual do Departamento de Administração	Produz material gráfico, se precisar.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Briefing da ambientação	Quem fornece: professor do campus que coordena o evento Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.	

	Como recebe: via formulário no LimeSurvey
2. Definir público	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas, Diretoria Geral e professor coordenador do evento.
3. Enviar convites.	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.
4. Evento. Se necessário, produzir material gráfico.	Quem faz: técnico em audiovisual do Departamento de Administração.
5. Confirmar presença dos convidados.	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.
6. Recepcionar convidados.	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.
7. Fazer abertura do evento.	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.
8. Saída. Ambientação realizada.	Quem recebe: convidados da ambientação. Como recebe: participando do evento.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

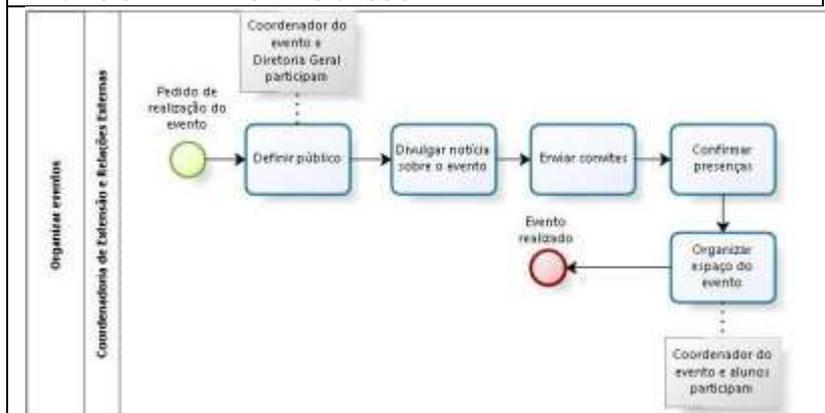


Processo CON-006: Organizar eventos

Processo: Organizar eventos		Código: CON-006
O que é: Organizar eventos no campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): coordenador do evento	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): público que participa do evento
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É o dono do processo.	Falta definir mais padrões de cerimoniais.
Diretoria Geral	Ajuda a definir público da ambientação.	Sem destaques.
Professor coordenador do evento	Ajuda a definir público da ambientação e a organizar espaço do evento.	Sem destaques.
Técnico em audiovisual do Departamento de Administração	Produz material gráfico, se precisar.	Sem destaques.
Alunos	Ajudam a organizar espaço do evento.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de realização do evento	Quem fornece: coordenador do evento Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas Como recebe: via formulário	
2. Definir público	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas, Diretoria Geral e coordenador do evento	

3. Divulgar notícia sobre o evento	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
4. Enviar convites	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
5. Confirmar presenças	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
6. Organizar espaço do evento	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas, alunos e coordenador do evento
7. Saída. Evento realizado	Quem recebe: público que participa do evento Como recebe: participando do evento

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Apêndice H – Processos da Coordenadoria de Relações Externas do Campus Garopaba

Processo GAR-001: Publicar notícias

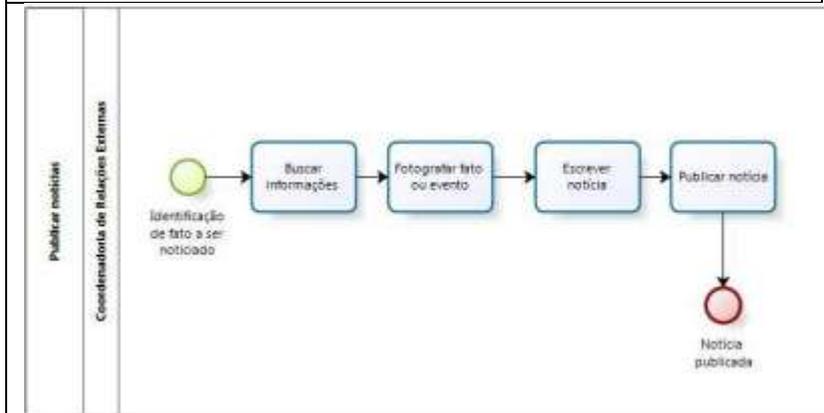
Processo: Publicar notícias		Código: GAR-001
O que é: Publicar notícias no site do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Relações Externas e Diretoria Geral	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Público que acessa o site do campus.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	É o dono do processo	Sem destaques.
Servidor responsável pelo evento ou fato	Fotografa o evento ou fato quando disponível.	Às vezes, as fotos que os solicitantes enviam para ser incluídas nas notícias são ruins, porque são tiradas por pessoas que não são profissionais de fotografia.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Identificação de fato a ser noticiado.	Quem fornece: Coordenadoria de Relações Externas e Diretoria Geral Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas Como recebe: Pessoalmente	
2. Buscar informações	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas	
3. Fotografar fato ou evento	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas ou servidor responsável pelo evento ou fato	
4. Escrever notícia	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas	
5. Publicar notícia	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas	

6. Saída. Notícia publicada.

Quem recebe: público que acessa o site do campus.

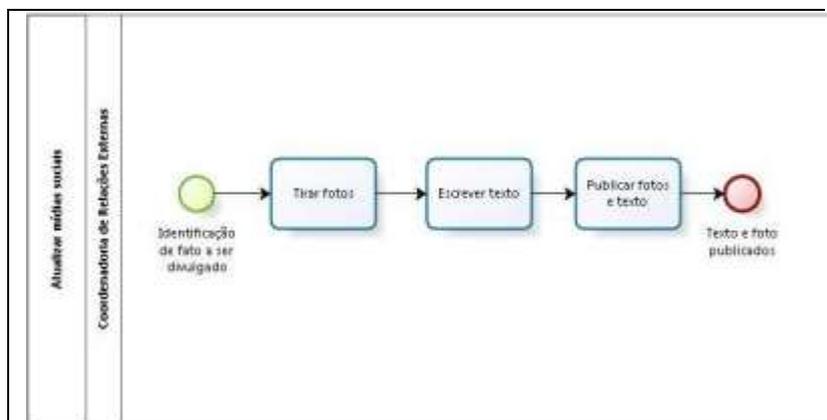
Como recebe: acessando o site do campus.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



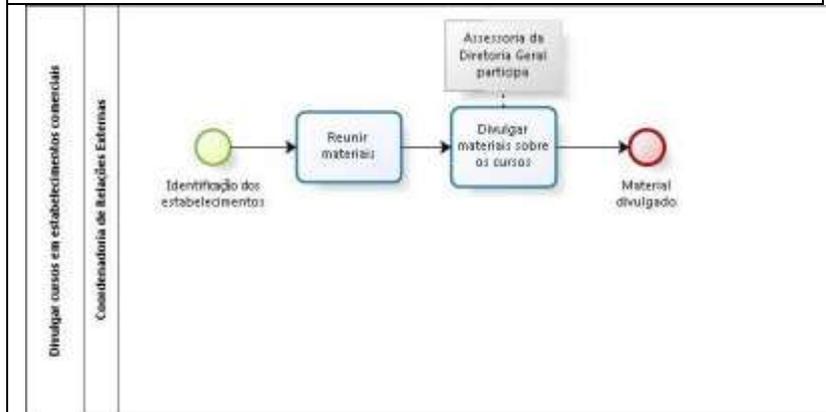
Processo GAR-002: Atualizar mídias sociais

Processo: Atualizar mídias sociais.		Código: GAR-002
O que é: Atualizar página do campus no Facebook.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Relações Externas ou Diretoria Geral	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Fãs da página do campus no Facebook
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É o dono do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Identificação de fato a ser divulgado.	Quem fornece: Coordenadoria de Relações Externas ou Diretoria Geral Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas Como recebe: Pessoalmente	
2. Tirar fotos.	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas.	
2. Escrever texto.	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas.	
3. Publicar fotos e texto.	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas.	
4. Saída. Texto e foto publicados.	Quem recebe: público que acessa a página do campus no Facebook.	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo GAR-003: Divulgar cursos em locais estratégicos
(estabelecimentos comerciais)

Processo: Divulgar cursos em estabelecimentos comerciais.		Código: GAR-003
O que é: Divulgar os cursos do campus que têm inscrições abertas em estabelecimentos comerciais.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Relações Externas	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Clientes de estabelecimento comerciais de Garopaba
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	É o dono do processo	Sem destaques.
Assessoria da Diretoria Geral	Divide com Coordenadoria de Relações Externas a tarefa de divulgar materiais nos estabelecimentos.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Introdução. Identificação dos estabelecimentos	Quem fornece: Coordenadoria de Relações Externas Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas Como recebe: pessoalmente	
2. Reunir materiais	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas	
3. Divulgar materiais sobre os cursos	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e Assessoria da Diretoria Geral	
4. Saída. Material divulgado	Quem recebe: clientes de estabelecimento comerciais de Garopaba	

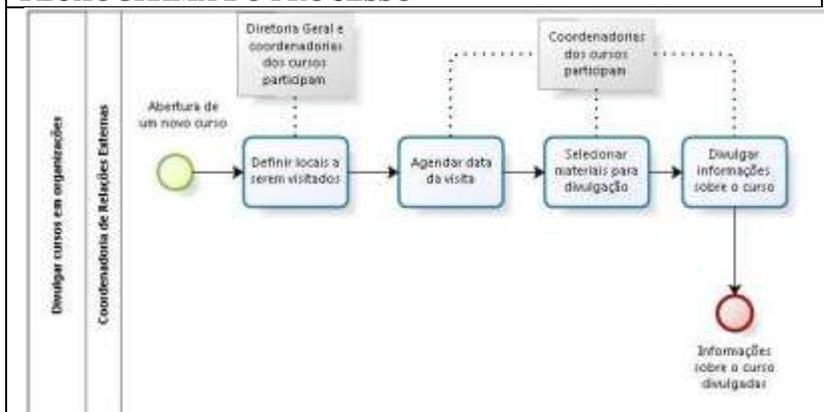
FLUXOGRAMA DO PROCESSO

Processo GAR-004: Divulgar cursos em locais estratégicos

Processo: Divulgar cursos em organizações		Código: GAR-004
O que é: Divulgar os cursos do campus que têm inscrições abertas em organizações da região, como escolas, associações e grupos de comunicação.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Diretoria Geral, Coordenadoria de Relações Externas e coordenadorias de cursos	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Escolas, associações, grupos de comunicação, entre outros
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	É o dono do processo	Sem destaques.
Coordenadorias dos cursos	Ajuda nas atividades de definir locais a serem visitados, agendar data da visita, reunir os materiais de divulgação, ir ao local da divulgação e falar sobre o curso	Sem destaques.
Diretoria Geral	Ajuda a definir locais a serem visitados.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Abertura de um novo curso.	Quem fornece: coordenações de cursos Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas Como recebe: pessoalmente	
2. Definir locais a serem visitados.	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas, Diretoria Geral e coordenações de cursos	

3. Agendar data da visita	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas ou coordenações de cursos
4. Selecionar materiais para divulgação	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e servidores do campus envolvidos com os cursos
5. Divulgar informações sobre o curso	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas e servidores do campus envolvidos com os cursos
6. Saída. Informações sobre o curso divulgadas	Quem recebe: públicos de interesse do campus Como recebem: assistem à apresentação verbal e recebem material de divulgação

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo GAR-005: Produzir informativo

Processo: Produzir informativo		Código: GAR-005
O que é: Escrever textos e diagramar informativo impresso do campus e enviá-lo por e-mail.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Relações Externas ou servidores do campus	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Servidores do campus, veículos de comunicação (imprensa) e organizações parceiras

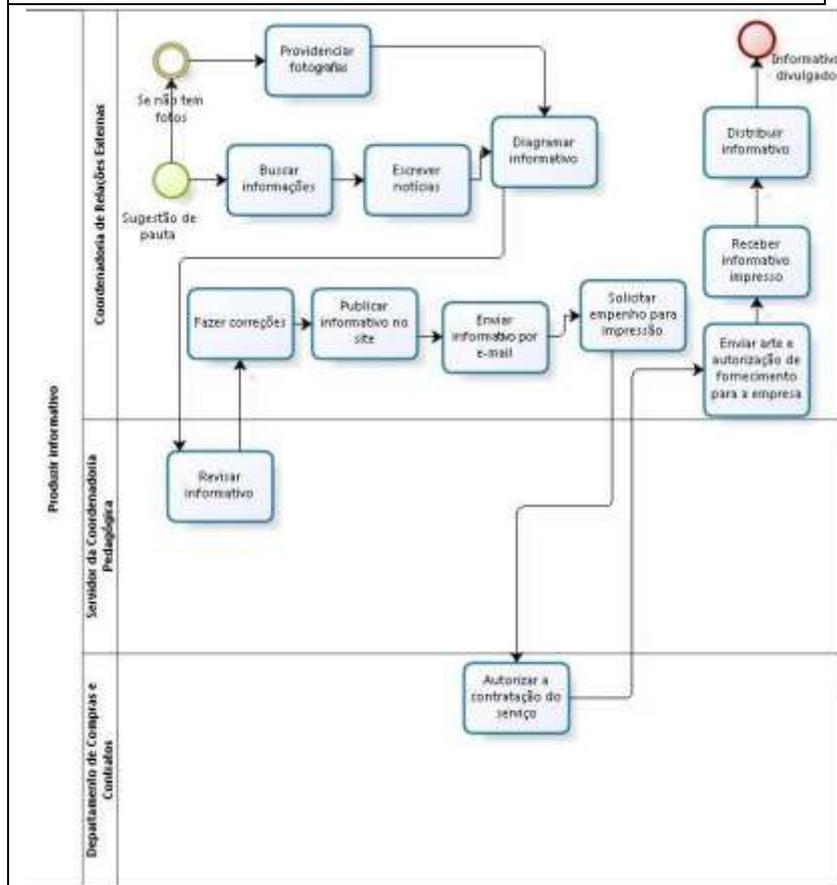
RELAÇÕES DO PROCESSO

Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	É o dono do processo.	1. Coordenador de Relações Externas não se considera tão criativo e capacitado para a atividade de diagramar o informativo. Essa competência não faz parte de sua área de formação e não conhece bem os recursos que poderia usar. 2. Não possui uma mala-direta para envio dos e-mails para parceiros e imprensa. Hoje usa lista em arquivo de texto. Demora mais o processo.
Empresa contratada para serviços de impressão	Executa a atividade de imprimir o informativo.	Sem destaques.
Servidor da Coordenadoria Pedagógica	Revisa informativo.	Sem destaques.
Departamento de Compras e Contratos	Autoriza a contratação do serviço de impressão do informativo.	Sem destaques.

FLUXO DO PROCESSO

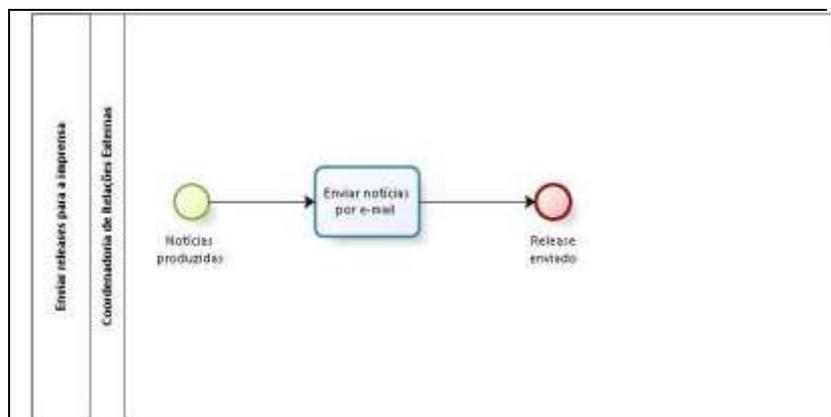
1. Entrada. Sugestão de pauta.	Quem fornece: servidores do campus Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas Como recebe:
2. Providenciar fotografias	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas
3. Buscar informações	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas
4. Escrever notícia	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas
5. Diagramar informativo	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas
6. Revisar informativo	Quem faz: servidor da Coordenadoria Pedagógica
7. Fazer correções	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas
8. Publicar informativo no site	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas
9. Enviar informativo por e-mail	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externa
10. Solicitar empenho para impressão	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas
11. Autorizar a contratação do serviço	Quem faz: Departamento de Compras e Contratos
12. Enviar arte e autorização de fornecimento para a empresa	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas
13. Receber informativo impresso	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas
14. Distribuir informativo	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas
15. Saída. Informativo divulgado.	Quem recebe: Servidores do campus, veículos de comunicação (imprensa) e organizações parceiras

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo GAR-006: Enviar releases para a imprensa

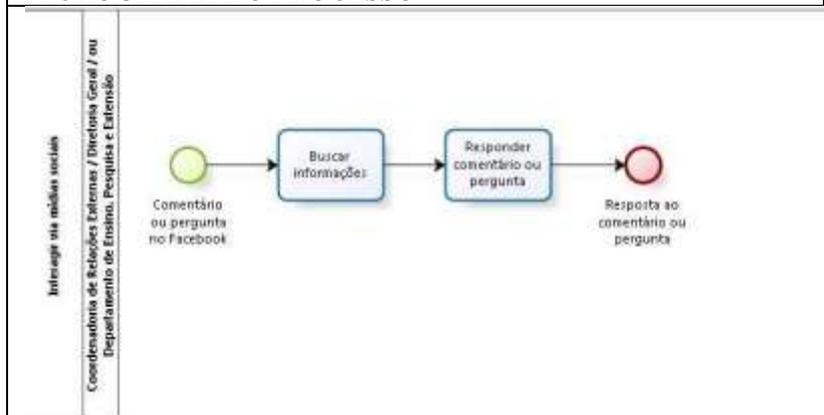
Processo: Enviar releases para a imprensa		Código: GAR-006
O que é: Enviar releases sobre fatos e eventos ocorridos no campus para a imprensa.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Relações Externas e servidores do campus	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Veículos de comunicação (imprensa)
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	É o dono do processo.	1. As fotos de que a coordenadoria dispõe são de baixa qualidade para enviar à imprensa. 2. O coordenador de Relações Externas não sabe o que a Coordenadoria de Jornalismo envia de releases para a imprensa de Garopaba.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Notícias produzidas	Quem fornece: Coordenadoria de Relações Externas Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas Como recebe: pessoalmente	
2. Enviar notícias por e-mail	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas	
3. Release enviado	Quem recebe: Veículos de comunicação (imprensa) Como recebem: por e-mail	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo GAR-007: Interagir via mídias sociais

Processo: Interagir via mídias sociais		Código: GAR-007
O que é: Responder a comentários e perguntas de usuários do Facebook.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Usuário do Facebook	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas, Diretoria Geral ou Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão	Cliente da saída do processo (output): Usuário do Facebook
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	Divide Diretoria Geral e o Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão a atividade de responder aos	1. Há um volume grande de comentários e o coordenador de Relações Externas não tem tempo para responder a todo por causa de outras atividades que tem a fazer. 2. Atualmente não há comunicação entre a coordenadoria, a Diretoria Geral e o Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão sobre quem responde o quê.
Diretoria Geral	Divide com a Coordenadoria de Relações Externas e o Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão a atividade de responder aos comentários.	1. Atualmente não há comunicação entre a coordenadoria, a Diretoria Geral e o Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão sobre quem responde o quê.
Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão	Divide com a Coordenadoria de Relações Externas e a Diretoria Geral a atividade de	Atualmente não há comunicação entre a coordenadoria, a Diretoria Geral e o Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão sobre quem responde o quê.

	responder aos comentários.	
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Comentário ou pergunta no Facebook.	Quem fornece: usuário do Facebook Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas Como recebe: acessa a página do campus no Facebook.	
2. Buscar informações	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas, Diretoria Geral ou Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão	
3. Responder comentário ou pergunta	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas, Diretoria Geral ou Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão	
4. Saída. Resposta ao comentário ou pergunta	Quem recebe: usuário do Facebook que fez a pergunta ou comentário. Como recebe: acessando a página do campus no Facebook.	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		

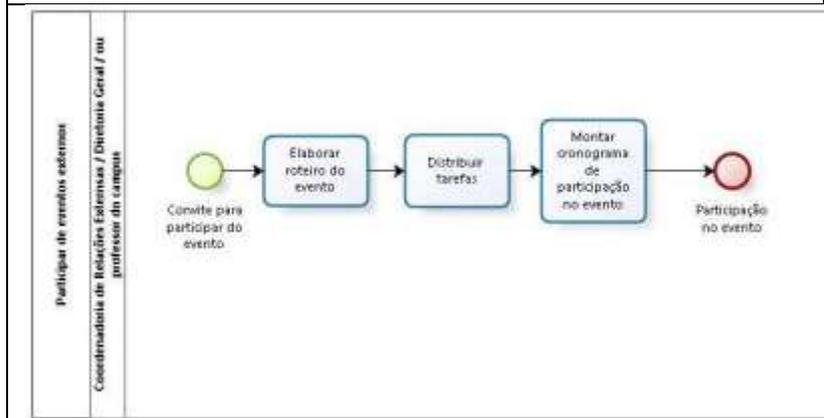


GAR-008: Participar de eventos externos

Processo: Participar de eventos externos		Código: GAR-008
O que é: Providenciar a participação do campus em eventos externos para divulgar o campus e seus cursos.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Organização organizadora do evento	Responsável pelo processo: Coordenadoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Público que vai ao evento
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	É o responsável pelo processo	O volume grande de atividades nos quais se envolve dificulta ao coordenador de Relações Externas executar esse processo
Servidores do campus	Executam as atividades de participar do evento e fornecer feedback sobre a participação no evento.	Sem destaques.
Diretoria Geral	Divide com a Coordenadoria de Relações Externas a atividade de planejar a participação no evento.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada.Convite para participar do evento	Quem fornece: organizador do evento (em geral, prefeitura de Garopaba e administração da Área de Proteção Ambiental da Baleia Franca) Quem recebe: professores do campus ou Coordenadoria de Relações Externas	
2. Elaborar roteiro do evento	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas, Diretoria Geral	

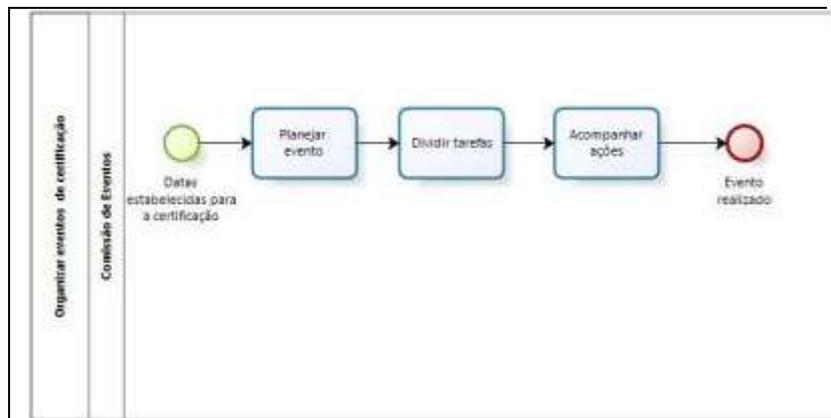
	e professor envolvido, quando houver
3. Distribuir tarefas	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas, Diretoria Geral e professor envolvido, quando houver
4. Montar cronograma de participação no evento	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas, Diretoria Geral e professor envolvido, quando houver
5. Saída. Participação no evento.	Quem recebe: público que participa do evento. Como recebe: participando do evento.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



GAR-009: Organizar evento de certificação

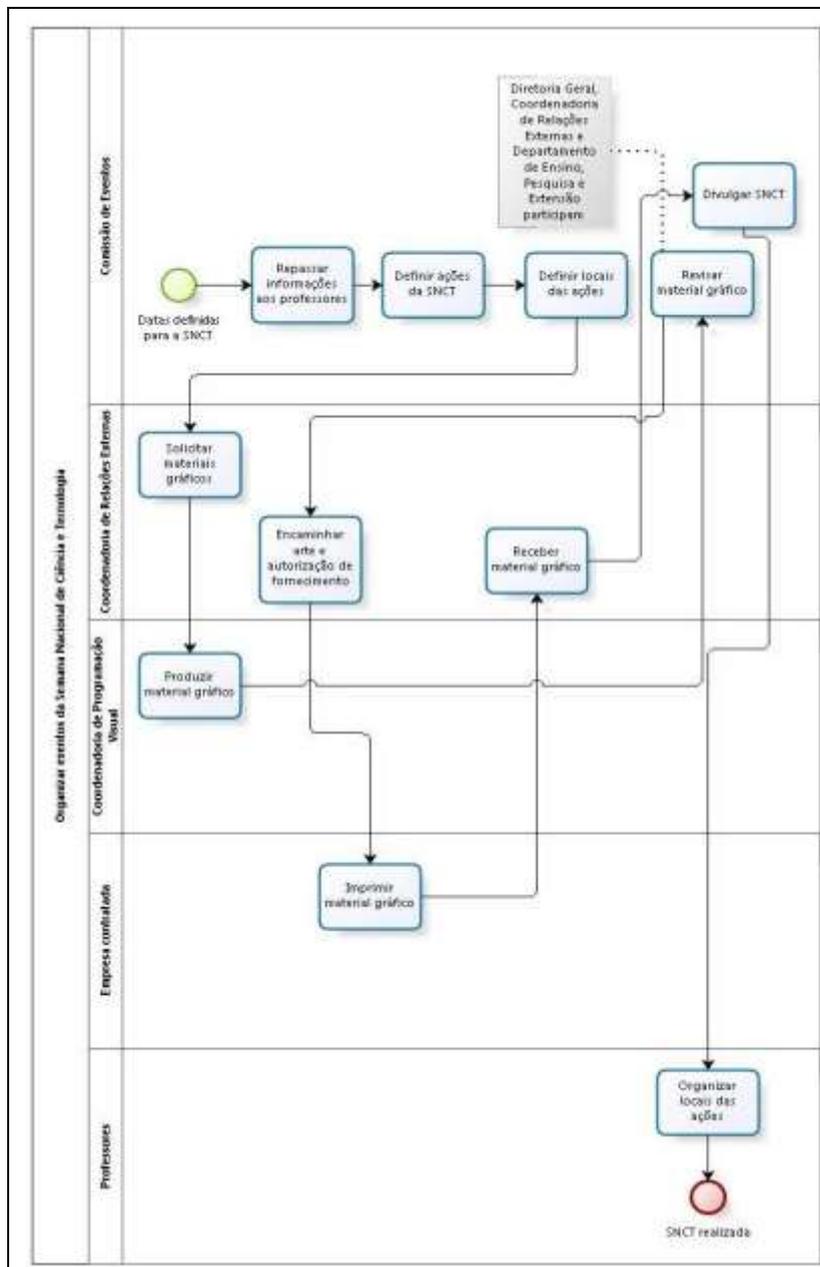
Processo: Organizar evento de certificação		Código: GAR-009
O que é: Organizar o evento de certificação de alunos que concluíram cursos do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Relações Externas, Diretoria Geral e Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão	Dono do processo: Comissão de Eventos	Cliente da saída do processo (output): Alunos certificados e convidados
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Comissão de Eventos	Divide com a Comissão de Eventos a realização de ações para organização dos eventos	Sem destaques.
Departamento de Administração	Divide com a Comissão de Eventos a realização de ações para organização dos eventos	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Datas estabelecidas para a certificação.	Quem fornece: Coordenadoria de Relações Externas; Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão; Diretoria Geral Quem recebe: Comissão de Eventos	
2. Planejar evento	Quem faz: Comissão de Eventos	
3. Dividir tarefas	Quem faz: Comissão de Eventos	
4. Acompanhar ações	Quem faz: Comissão de Eventos	
5. Saída. Evento realizado	Quem recebe: alunos certificados e convidados Como recebe: participando do evento	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



**Processo GAR-010: Organizar eventos (Semana Nacional de
Ciência e Tecnologia)**

Processo: Organizar eventos da Semana Nacional de Ciência e Tecnologia		Código: GAR-010
O que é: Coordenar a organização dos eventos da Semana Nacional de Ciência e Tecnologia.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Ministério da Ciência e Tecnologia	Dono do processo: Comissão de Eventos	Cliente da saída do processo (output): Moradores de Garopaba e região
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Comissão de Eventos	É o dono do processo.	Sem destaques.
Coordenadoria de Relações Externas	Executa parte do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Datas definidas para a SNCT	Quem fornece: Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) Quem recebe: Comissão de Eventos Como recebe: via internet (site do MCT)	
2. Repassar informações aos professores	Quem faz: Comissão de Eventos	
3. Definir ações da SNCT	Quem faz: Comissão de Eventos	
3. Definir locais das ações	Quem faz: Comissão de Eventos	
4. Solicitar materiais gráficos	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas	
5. Produzir material gráfico	Quem faz: Coordenadoria de Programação Visual	
6. Revisar material gráfico	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas; Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão; Secretaria da Diretoria Geral; Comissão de Eventos	
7. Encaminhar arte e autorização de fornecimento	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas	
8. Imprimir material gráfico	Quem faz: empresa contratada	

9. Receber material gráfico	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas
10. Divulgar SNCT	Quem faz: Comissão de Eventos
11. Organizar locais das ações	Quem faz: professores responsáveis pelas ações
12. Saída. SNCT realizada	Quem recebe: moradores de Garopaba e região Como recebe: participando das ações (oficinas, palestras, entre outras) da SNCT
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	



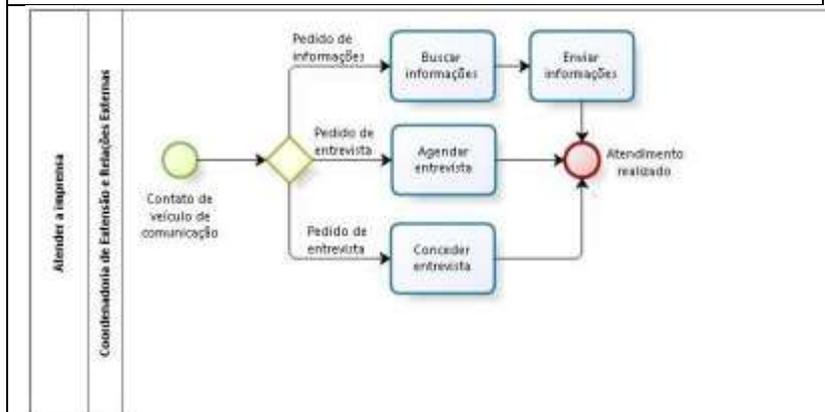
Apêndice I – Processos da Coordenadoria de Extensão e Relações Externas do Campus Gaspar

Processo GAS-001: Atender a imprensa

Processo: Atender a imprensa		Código: GAS-001
O que é: Atender aos pedidos de informação e de entrevistas feitos por veículos de comunicação (imprensa).		
Fornecedor da entrada do processo (input):	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output):
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É o dono do processo	Sem destaques
Assessoria da Diretoria Geral	Recebe entrada e encaminha informações para a Coordenadoria de Extensão e Relações Externas ou diretor-geral	Sem destaques
Diretor-geral	Concede entrevista quando for assunto relativo ao seu setor.	Sem destaques
Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão	Concede entrevista quando for assunto relativo ao seu setor.	Sem destaques
Servidores do campus	Concedem entrevista quando for assunto relativo ao seu setor.	Sem destaques
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Contato de veículo de comunicação solicitando informação ou entrevista.	Quem fornece: veículos de comunicação (imprensa) ou Coordenadoria de Jornalismo	

	Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas ou Assessoria da Diretoria Geral Como recebe: por telefone
2. Evento. Se for pedido de informações, buscar informações.	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
3. Evento. Se for pedido de entrevista, agendar entrevista.	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
4. Evento. Se for pedido de entrevista, conceder entrevista	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas, diretor-geral, chefe do Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão ou servidor do campus
5. Enviar informações	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
6. Saída. Atendimento realizado.	Quem recebe: veículo de comunicação (imprensa) Como recebe: pessoalmente ou por telefone.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

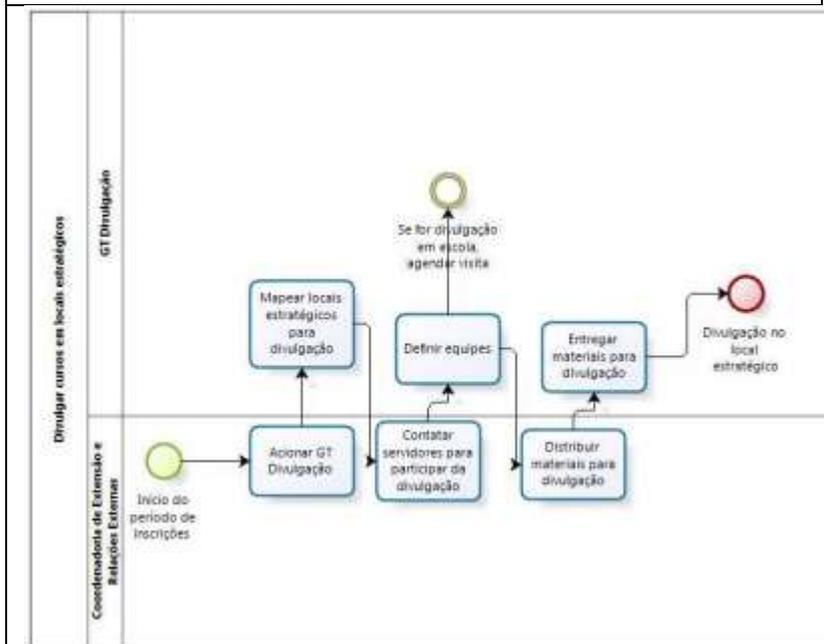


Processo GAS-002: Divulgar cursos em locais estratégicos

Processo: Divulgar cursos em locais estratégicos		Código: GAS-002
O que é: Divulgar os cursos com vagas abertas nos períodos de ingresso em escolas, estabelecimentos comerciais e outros locais identificados como estratégicos pelo campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Departamento de Ingresso	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas e GT Divulgação	Cliente da saída do processo (output): Organizações de interesse da organização
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externa	É o dono do processo.	Sem destaques.
GT Divulgação	É o dono do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Início do período de inscrições para ingresso nos cursos.	Quem fornece: Departamento de Ingresso Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas Como recebe: via calendário acadêmico	
2. Acionar GT Divulgação	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.	
3. Mapear locais estratégicos para divulgação.	Quem faz: GT Divulgação	
4. Contatar servidores para que participem da divulgação	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.	
5. Definir equipes	Quem faz: GT Divulgação	
6. Evento. Se for escola, agendar visitas em escolas	Quem faz: equipes (duplas, em geral) de servidores encarregadas pelo GT Divulgação de visitar a escola	

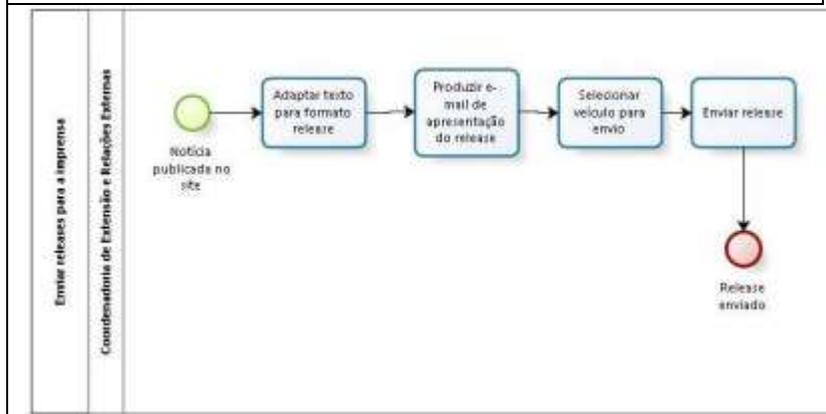
7. Distribuir materiais para divulgação	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
8. Entregar materiais em locais estratégicos	Quem faz: equipes definidas pelo GT Divulgação
9. Saída. Divulgação do curso no local estratégico	<p>Quem recebe: principalmente alunos de escolas públicas e clientes de estabelecimentos comerciais.</p> <p>Como recebe: pessoalmente (alunos de escolas públicas) ou por meio de material de divulgação deixado nos estabelecimentos comerciais</p>

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo GAS-003: Enviar releases para a imprensa

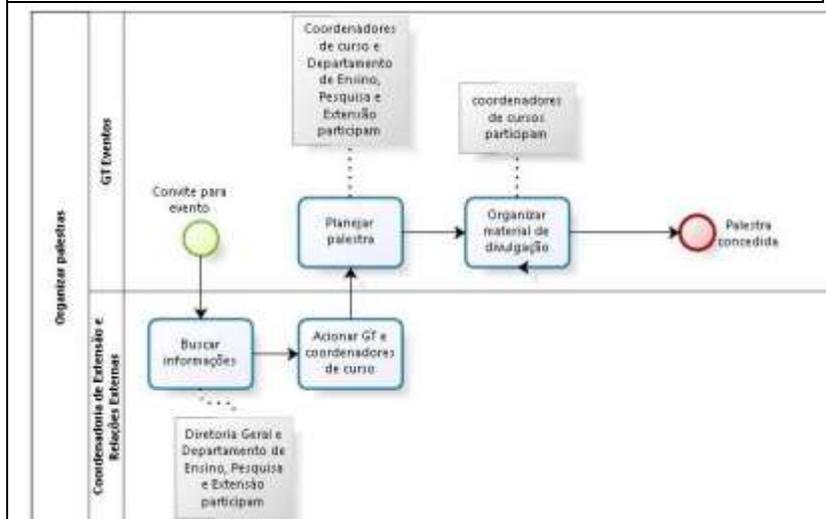
Processo: Enviar releases para a imprensa		Código: GAS-003
O que é: Enviar releases sobre fatos e eventos ocorridos no campus para os veículos de comunicação (imprensa).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Veículos de comunicação (imprensa)
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Fornece a entrada e é o dono do processo.	1. Falta de tempo para ligar para outros veículos de comunicação para pedir contatos para o cadastro de veículos. 2. Falta de tempo para mapear veículos de comunicação da região que podem ainda não estar no cadastro.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Notícia publicada no site.	Quem fornece: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas Como recebe: acessando o site	
2. Adaptar texto para formato release.	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
3. Produzir e-mail de apresentação do release	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
4. Selecionar veículo para envio	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
5. Enviar release	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
6. Saída. Release enviado.	Quem recebe: veículos de comunicação (imprensa) Como recebe: por e-mail	

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

Processo GAS-004: Organizar palestras

Processo: Organizar palestras		Código: GAS-004
O que é:		
Fornecedor da entrada do processo (input): Organizador do evento	Dono do processo: GT Eventos	Cliente da saída do processo (output): Pessoas que assistem a palestra
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
GT Eventos	É o dono do processo.	Sem destaques.
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Participa do GT Eventos e executa parte do processo.	Difícil reunir todas as pessoas envolvidas por causa da agenda das pessoas.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Convite para evento.	Quem fornece: organizador do evento Quem recebe: Diretoria Geral Como recebe:	
2. Buscar informações.	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas; Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão; Assessoria da Diretoria Geral	
3. Acionar GT e coordenadores de curso	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
4. Planejar palestra	Quem faz: GT Eventos, coordenadores de curso e Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão	
5. Organizar material de divulgação	Quem faz: GT Eventos e coordenadores de cursos	
6. Saída. Palestra concedida.	Quem recebe: público que assistir a palestra Como recebe: assistindo a palestra	

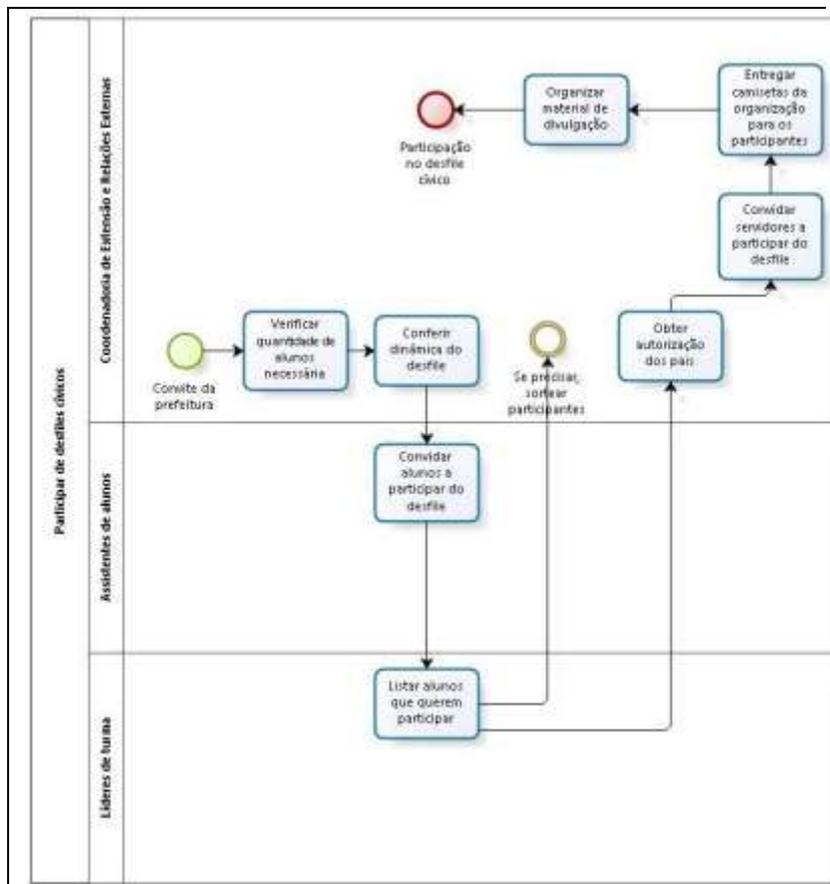
FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo GAS-005: Participar de desfiles cívicos

Processo: Participar de desfiles cívicos		Código: GAS-005
O que é: Organizar a participação de alunos do campus em desfiles cívicos do Dia da Independência (7 de setembro) em Gaspar e Blumenau e do aniversário do município de Gaspar (18 de março).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Prefeituras de Gaspar e de Blumenau	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): população de Gaspar e de Blumenau
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É o dono do processo.	Sem problemas.
Assistentes de alunos.	Convidam alunos a participar do desfile.	Sem problemas.
Servidores do campus	Participam do desfile.	Segundo a Coordenadoria de Extensão e Relações Externas, é difícil conseguir servidores para participar dos desfiles porque eles ocorrem sempre em feriados, quando não há expediente na organização.
Alunos líderes de turma.	Definem lista de alunos que querem participar.	Sem problemas.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Convite da prefeitura ou contato da Coordenadoria de Extensão e Relações Externas com a prefeitura.		Quem fornece: prefeitura (principalmente Gaspar, que sempre convida) ou Coordenadoria de Extensão e Relações Externas Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas ou prefeitura.

	Como recebe: por telefone ou e-mail
2. Verificar quantidade de alunos necessária	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.
3. Conferir dinâmica do desfile.	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.
4. Convidar alunos e servidores a participar do desfile.	Quem faz: assistentes de alunos (alunos) e Coordenadoria de Extensão e Relações Externas (servidores).
5. Listar alunos que querem participar.	Quem faz: líderes de turma, em modelo de lista disponibilizado pela Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.
5.1. Evento. Se houver mais alunos interessados do que vagas para participar do desfile, é feito sorteio para definir os participantes.	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.
6. Obter autorização dos pais de alunos menores de 18 anos.	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas (alunos levam modelo de autorização disponibilizado pela coordenadoria para casa e devolvem-no ao setor assinado pelos pais).
7. Entregar camisetas da organização para os participantes.	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
8. Organizar material de divulgação.	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
9. Saída. Participação dos alunos no desfile cívico.	Quem recebe: população de Gaspar e de Blumenau. Como recebe: assistindo ao desfile.
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	



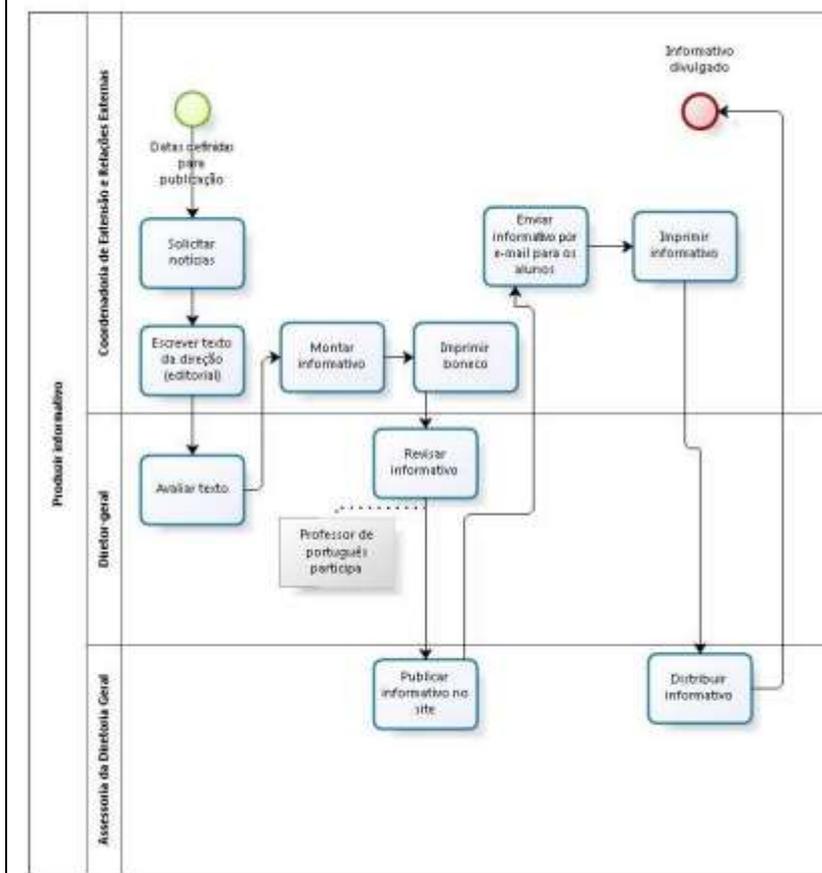
Processo GAS-006: Produzir informativo

Processo: Produzir informativo		Código: GAS-006
O que é: Produzir informativo impresso do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): GT Divulgação	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Alunos e servidores do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
GT Divulgação	Fornece a entrada.	Sem destaques.
Coordenador(a) de Extensão e Relações Externas	É o dono do processo.	1. Coordenador de Extensão e Relações Externas tem dificuldade para diagramar, por falta de capacitação. Demora a fazer essa atividade. . O envolvimento em outras atividades faz com que a produção do informativo seja interrompida diversas vezes, o que atrasa o processo. 3. Setores do campus não enviam informações sobre o que estão fazendo e, mesmo assim, cobram o coordenador da Cere quando não são publicadas notícias do seu setor.
Diretor-geral	Revisa o informativo	1. Segundo coordenador de Extensão e Relações Externas, nem sempre há tempo para a revisão do informativo ser feita.
Professor de língua portuguesa	Revisa o informativo	1. Segundo coordenador de Extensão e Relações Externas, nem sempre há

		tempo para a revisão do informativo ser feita.
Assessoria da Diretoria Geral	Divide com a Coordenadoria de Extensão e Relações Externas a atividade de imprimir o formulário, conforme disponibilidade de cada setor, e executa a atividade de publicar o informativo no site.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Datas definidas para publicação do informativo.		Quem fornece: GT Divulgação Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas Como recebe: pessoalmente, por meio de reuniões semestrais
2. Solicitar notícias		Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
3. Escrever texto da direção (editorial)		Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
3.1. Evento: diretor-geral avalia o texto antes de ele ir para publicação		Quem faz: Diretor-geral
4. Montar informativo		Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
5. Imprimir bonêco		Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas e Assessoria da Diretoria Geral
6. Revisar informativo		Quem faz: Diretor-geral e professor de português do campus
7. Publicar informativo no site		Quem faz: Assessoria da Diretoria Geral
8. Enviar informativo por e-mail para os alunos		Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
9. Imprimir informativo.		Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas ou Assessoria da Diretoria Geral

10. Distribuir informativo	Quem faz: Assessoria da Diretoria Geral
11. Informativo divulgado	Quem recebe: alunos e servidores do campus Como recebe: pegando cópias impressas no campus e em locais estratégicos ou recebendo por e-mail o arquivo PDF

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

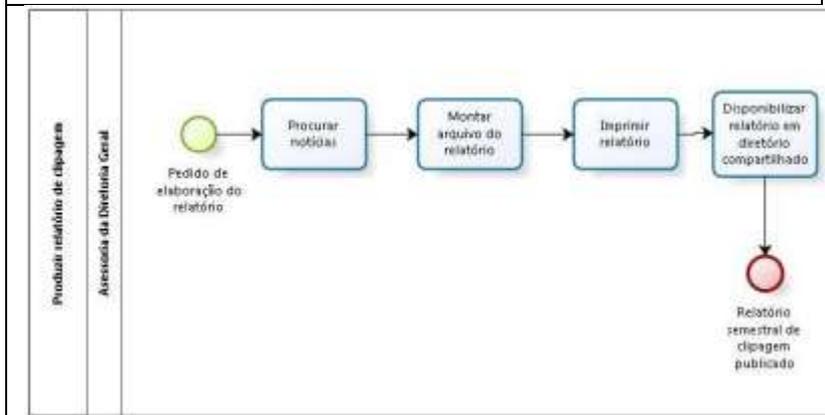


Processo GAS-007: Produzir relatório de clipagem

Processo: Produzir relatório de clipagem		Código: GAS-007
O que é: Produzir relatório semestral com as notícias divulgadas sobre o campus nos veículos de comunicação (imprensa).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Dono do processo: Assessoria da Diretoria Geral	Cliente da saída do processo (output): Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Assessoria da Diretoria Geral	Executa o processo	Sem destaques.
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.	Fornece entrada; Recebe saída	1. A empresa contratada pela Diretoria de Comunicação Institucional não faz a clipagem de todos os veículos de comunicação de Gaspar. 2. A ideia é que o relatório fosse feito semanalmente, mas o volume de trabalho não permite.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de elaboração do relatório.	Quem fornece: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas Quem recebe: assessor da Diretoria Geral Como recebe:	
2. Procurar notícias	Quem faz: assessor da Diretoria Geral	
3. Montar arquivo do relatório	Quem faz: assessor da Diretoria Geral	
4. Imprimir relatório	Quem faz: assessor da Diretoria Geral	
5. Disponibilizar relatório em diretório compartilhado	Quem faz: assessor da Diretoria Geral	
5. Relatório semestral de clipagem divulgado	Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas e servidores do campus	

Como recebe: por meio de documento impresso (CERE) ou acessando arquivo em diretório compartilhado (servidores do campus)

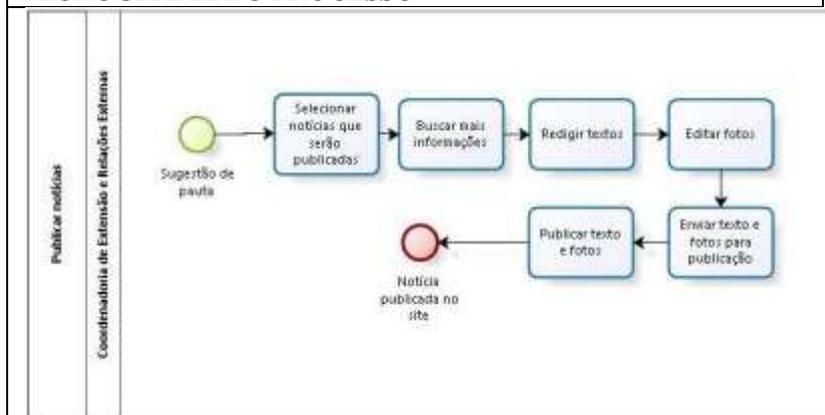
FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo GAS-008: Publicar notícias

Processo: Publicar notícias		Código: GAS-008
O que é: Publicar notícias no site do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidor ou aluno do campus	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Pessoas que acessam o site do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É o dono do processo.	Sem destaques.
Servidores do campus	Fornecem entrada	1. O coordenador de Extensão e Relações Externas gostaria que os servidores que participam de fatos e eventos escrevessem as notícias, mas isso é difícil de ocorrer. Muitas vezes não está presente ao evento para registrá-lo, pois tinha outras atividades para fazer. 2. Algumas pessoas enviam as sugestões de pauta para a assessoria da Direção Geral, que era responsável por atualizar as notícias no site anteriormente, embora tenha ficado definido que o canal agora é a Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.
Alunos do campus	Fornecem entrada	1. O coordenador de Extensão e Relações Externas gostaria que as pessoas que participam de fatos e eventos escrevessem as notícias, mas isso é difícil de ocorrer. Muitas vezes não está presente ao evento para registrá-lo, pois tinha outras atividades para fazer.
Assessoria da Diretoria Geral	Publica as notícias no site	Sem destaques

FLUXO DO PROCESSO	
1. Entrada. Sugestão de pauta	Quem fornece: Servidores ou alunos do campus Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas Como recebe: pessoalmente (participando dos eventos) ou por e-mail
2. Selecionar notícias que serão publicadas	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
3. Buscar mais informações	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
4. Redigir textos	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
5. Editar fotos	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
6. Enviar texto e fotos para publicação	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
7. Publicar texto e fotos	Quem faz: Assessoria da Diretoria Geral
8. Saída. Notícia publicada no site	Quem recebe: público que acessa o site do campus Como recebe: acessando o site do campus
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	

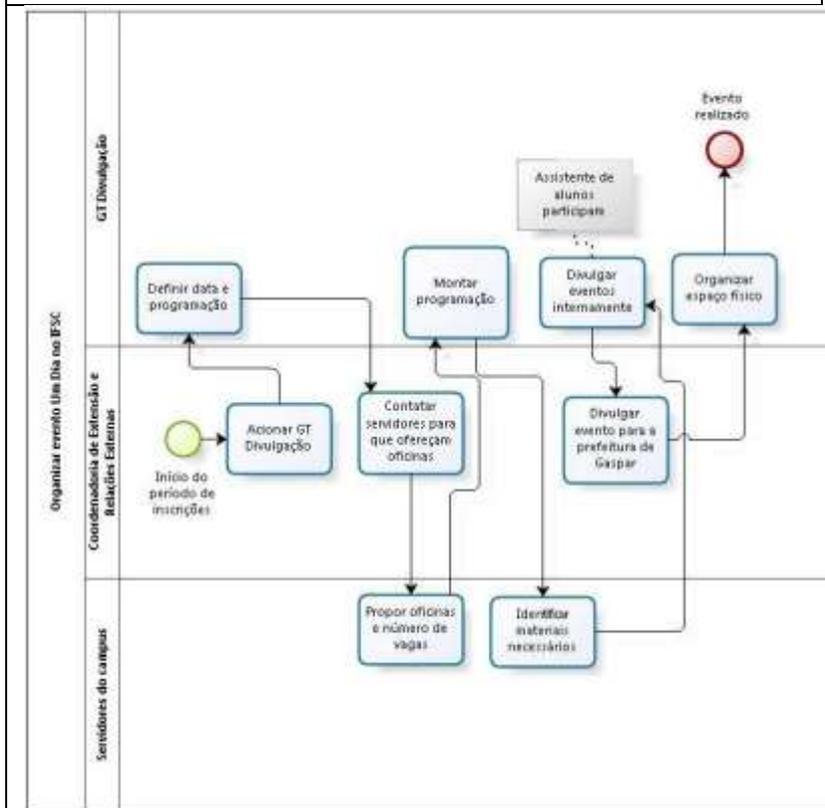


Processo GAS-009: Organizar eventos (Um Dia no IFSC)

Processo: Organizar evento Um Dia no IFSC		Código: GAS-009
O que é: Organizar a realização do evento Um Dia no IFSC, com oficinas para visitantes externos.		
Fornecedor da entrada do processo (input):	Dono do processo: GT Divulgação	Cliente da saída do processo (output): Potenciais alunos e alunos de escolas da região
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
GT Divulgação	É o dono do processo	Sem destaques.
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.	Executa parte do processo	Sem destaques.
Servidores do campus	Executa parte do processo	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Início do período de inscrições para ingresso nos cursos.	Quem fornece: Departamento de Ingresso Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas Como recebe: via calendário acadêmico	
2. Acionar GT Divulgação	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.	
3. Definir data e programação	Quem faz: GT Divulgação	
4. Contatar servidores para que ofereçam oficinas	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.	
5. Propor oficinas e número de vagas	Quem faz: Servidores do campus	
6. Montar programação	Quem faz: GT Divulgação ou Coordenadoria de Extensão e Relações Externas (quando não dá tempo de reunir o GT).	

7. Divulgar eventos internamente	Quem faz: assistentes de alunos e coordenadores de cursos que integram o GT Divulgação
8. Divulgar evento para a prefeitura de Gaspar	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.
9. Identificar materiais necessários	Quem faz: Servidores do campus que vão ministrar as oficinas
10. Organizar espaço físico	Quem faz: GT Divulgação
11. Saída. Evento realizado	Quem recebe: público que for ao evento Como recebe: participando do evento

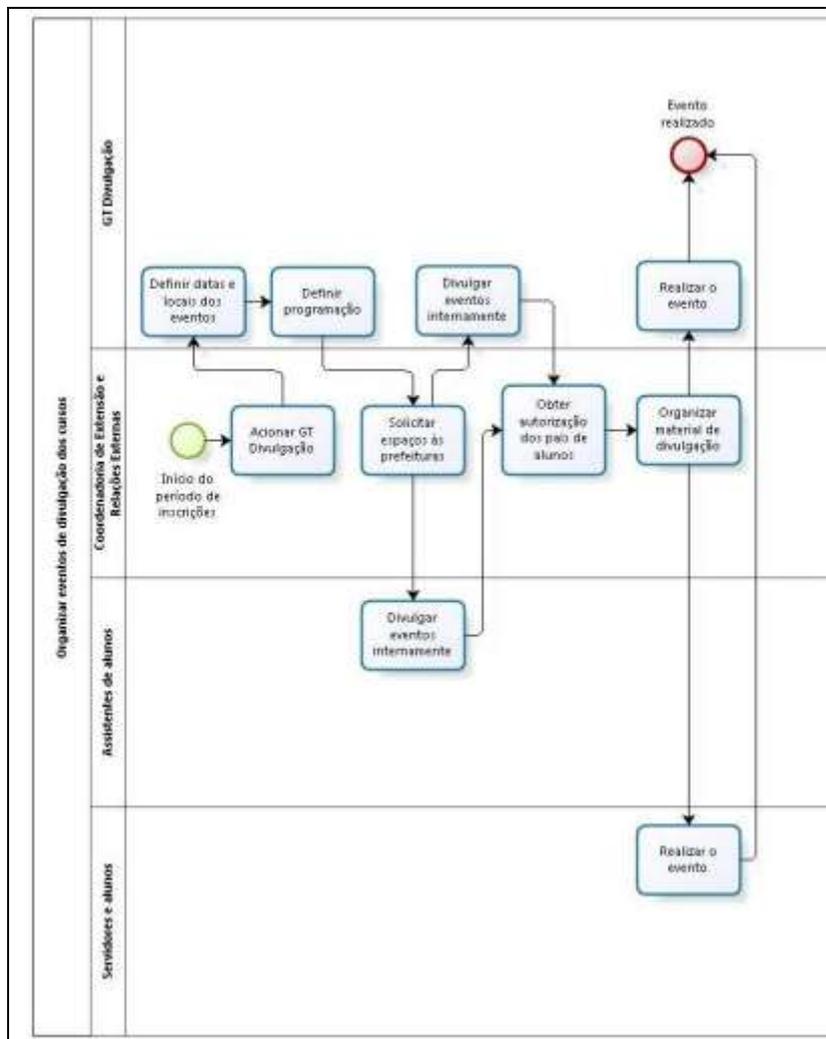
FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo GAS-010: Organizar eventos (de divulgação dos cursos)

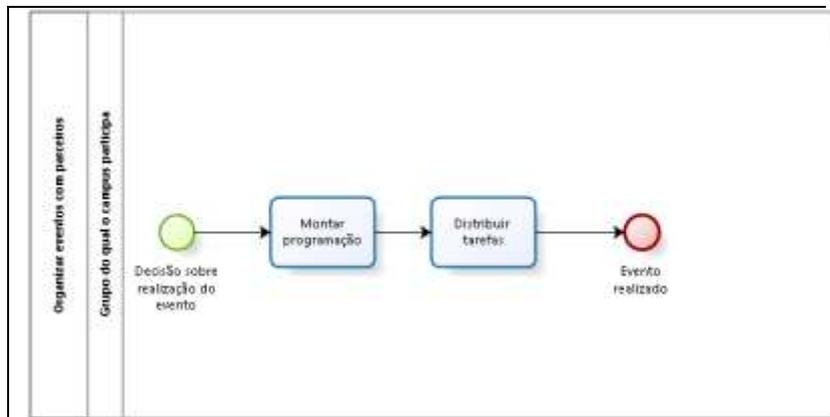
Processo: Organizar eventos de divulgação dos cursos		Código: GAS-010
O que é: Organizar eventos de divulgação dos cursos do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Departamento de Ingresso	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas e Grupo de Trabalho Divulgação	Cliente da saída do processo (output): participantes dos eventos
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É um dos donos do processo.	1. Às vezes, falta material de divulgação para levar aos eventos. 2. Falta estrutura. A tenda e a mesa para usadas no evento são emprestadas pelo pai do coordenador de Extensão e Relações Externas. 3. Tenda é um item que não consta para contratação no edital de eventos. O coordenador da Cere pediu a inclusão do item no edital, mas diz que não foi atendido.
GT Divulgação	É um dos donos do processo.	
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Início do período de inscrições para ingresso nos cursos.	Quem fornece: Departamento de Ingresso Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas Como fornece: via calendário acadêmico	
2. Acionar GT Divulgação	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.	

3. Definir datas e locais dos eventos	Quem faz: GT Divulgação
4. Definir programação	Quem faz: GT Divulgação
5. Solicitar espaços às prefeituras	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.
6. Divulgar eventos internamente	Quem faz: assistentes de alunos (para os alunos) e coordenadores de cursos que integram o GT Divulgação (para os servidores)
7. Obter autorização dos pais para alunos participarem	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.
8. Organizar material de divulgação	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas.
9. Realizar o evento	Quem faz: GT Divulgação, servidores do campus e alunos
9. Saída. Evento realizado	Quem recebe: público que for ao evento Como recebe: participando do evento
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	



Processo GAS-011: Organizar eventos (com parceiros)

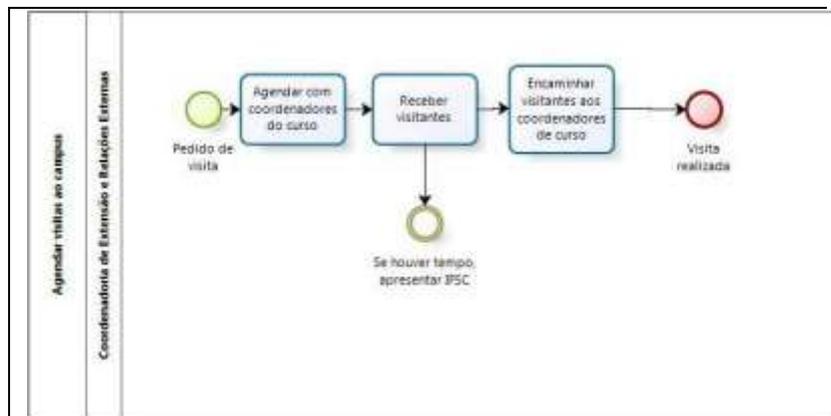
Processo: Organizar eventos com parceiros		Código: GAS-001
O que é:		
Fornecedor da entrada do processo (input):	Dono do processo: Grupos externos dos quais o campus participa	Cliente da saída do processo (output):
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Grupos externos dos quais o campus participa	Dono do processo	Sem destaques.
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Participa do grupo que organiza o evento.	O IFSC não pode ficar responsável pelas compras por causa da burocracia da administração pública.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Decisão sobre realização do evento.	Quem fornece: grupo do qual o campus participa Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas Como recebe: participando da reunião do grupo	
2. Montar programação	Quem faz: grupo do qual o campus participa	
3. Distribuir tarefas	Quem faz: grupo do qual o campus participa	
4. Saída. Evento realizado	Quem recebe: público ao qual cada evento se destina Como recebe: participando do evento	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Apêndice J – Processos dos setores de comunicação do Campus Jaraguá do Sul

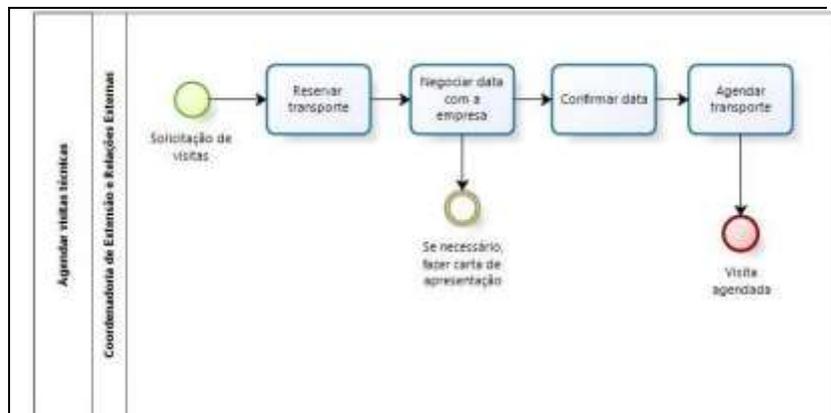
Processo JAR-001: Agendar visitas ao campus

Processo: Agendar visitas ao campus		Código: JAR-001
O que é: Receber os pedidos e agendar as visitas da comunidade externa ao campus para conhecer os cursos.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Escolas	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): estudantes das escolas solicitantes
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É o dono do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de visita	Quem fornece: escolas Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas Como recebe: por telefone ou e-mail	
2. Agendar com coordenadores do curso	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
3. Receber visitantes	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
4. Evento. Se houver tempo, apresentar IFSC	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
5. Encaminhar visitantes aos coordenadores de curso	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
6. Visita realizada.	Quem recebe: estudantes das escolas solicitantes Como recebe: pessoalmente	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo JAR-002: Agendar visitas técnicas

Processo: Agendar visitas técnicas		Código: JAR-002
O que é: Agendar visitas técnicas de turmas de alunos do campus a organizações externas.		
Fornecedor da entrada do processo (input):	Responsável pelo processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Diretoria de Extensão
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Executa o processo	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Solicitação de visitas	Quem fornece: professores do campus Quem recebe: coordenador de Extensão e Relações Externas Como recebe: por meio de formulário em papel	
2. Reservar transporte	Quem faz: coordenador de Extensão e Relações Externas	
3. Negociar data com a empresa	Quem faz: coordenador de Extensão e Relações Externas	
3.1. Evento. Se necessário, fazer carta de apresentação	Quem faz: coordenador de Extensão e Relações Externas	
4. Confirmar data	Quem faz: coordenador de Extensão e Relações Externas	
5. Agendar transporte	Quem faz: coordenador de Extensão e Relações Externas	
6. Visita agendada	Quem recebe: professores e alunos do campus Como recebe: por e-mail, por telefone ou pessoalmente	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo JAR-003: Atender a imprensa.

Processo: Atender à imprensa		Código: JAR-003
O que é: Atender aos pedidos por informações e entrevistas feitos por veículos de comunicação (imprensa).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Veículo de comunicação (imprensa)	Dono do processo: Jornalista regional	Cliente da saída do processo (output): Veículo de comunicação (imprensa)
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Jornalista regional	É o dono do processo	<ol style="list-style-type: none"> 1. O serviço de clípagem contratado pela organização não acompanha todos os veículos da região de Jaraguá do Sul. 2. O jornalista regional tem jornada de trabalho de 5 horas diárias e muitas vezes a imprensa liga no período em que ele não está trabalhando. Ele conversa com o coordenador de Extensão e Relações Externas para que atenda a imprensa. Já aconteceu de o chefe do Departamento de Administração ter que atender a imprensa também. 3. Pelo mesmo motivo da jornada de 5 horas, algumas vezes o jornalista regional precisa trocar seu turno de trabalho para atender jornalistas que vão pessoalmente a um dos campi de Jaraguá do Sul fazer reportagens.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de informação		Quem fornece: veículo de comunicação (imprensa) Quem recebe: jornalista Como recebe: por telefone ou e-mail

1. Entrada. Pedido de foto	Quem fornece: veículo de comunicação (imprensa) Quem recebe: jornalista Como recebe: por telefone ou e-mail
1. Pedido de entrevista	Quem fornece: veículo de comunicação (imprensa) Quem recebe: jornalista Como recebe: por telefone ou e-mail
2. Buscar informações	Quem faz: jornalista
2. Providenciar foto	Quem faz: jornalista
2. Buscar entrevistado	Quem faz: jornalista
3. Enviar informações	Quem faz: jornalista
3. Agendar entrevista	Quem faz: jornalista
3. Agendar produção foto	Quem faz: jornalista
4. Acompanhar entrevista	Quem faz: jornalista
4. Acompanhar produção da foto	Quem faz: jornalista
5. Saída. Atendimento concluído	Quem recebe: veículos de comunicação (imprensa) Como recebe: pessoalmente ou por e-mail

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

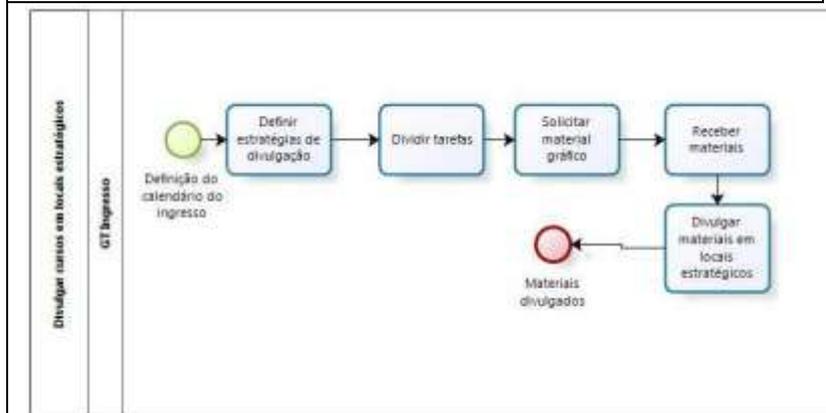


Processo JAR-004: Divulgar informações por e-mail

Processo: Divulgar informações por e-mail		Código: JAR-004
O que é:		
Fornecedor da entrada do processo (input): Organizações	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Servidores do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É o dono do processo	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de divulgação de informações	Quem fornece: organizações Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas Como recebe: por e-mail	
2. Avaliar se informação interessa aos servidores	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
3. Encaminhar e-mail	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
4. E-mail enviado	Quem recebe: servidores Como recebe: por e-mail	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		
Divulgar informações por e-mail Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	<pre> graph LR Start((Pedido de divulgação de informações)) --> Step1[Avaliar se informação interessa aos servidores] Step1 --> Step2[Encaminhar e-mail] Step2 --> End((E-mail enviado)) </pre>	

Processo JAR-005: Divulgar cursos em locais estratégicos

Processo: Divulgar cursos em locais estratégicos		Código: JAR-005
O que é:		
Fornecedor da entrada do processo (input): Departamento de Ingresso	Dono do processo: GT Ingresso	Cliente da saída do processo (output): Moradores de Jaraguá do Sul
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
GT Ingresso	É o dono do processo.	Sem destaques.
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Faz parte do GT Ingresso e executa a atividade de reunir os materiais de divulgação.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Definição do calendário do ingresso	Quem fornece: Departamento de Ingresso Quem recebe: GT Ingresso Como recebe: Acessando o calendário na internet	
2. Definir estratégias de divulgação	Quem faz: GT Ingresso	
3. Dividir tarefas	Quem faz: GT Ingresso	
4. Solicitar material gráfico	Quem faz: GT Ingresso (no caso, a Coordenadoria de Extensão e Relações Externas)	
5. Receber materiais	Quem faz: GT Ingresso	
6. Divulgar materiais em locais estratégicos	Quem faz: GT Ingresso	
7. Saída. Materiais divulgados	Quem recebe: moradores de Jaraguá do Sul Como recebe: por meio de material impresso	

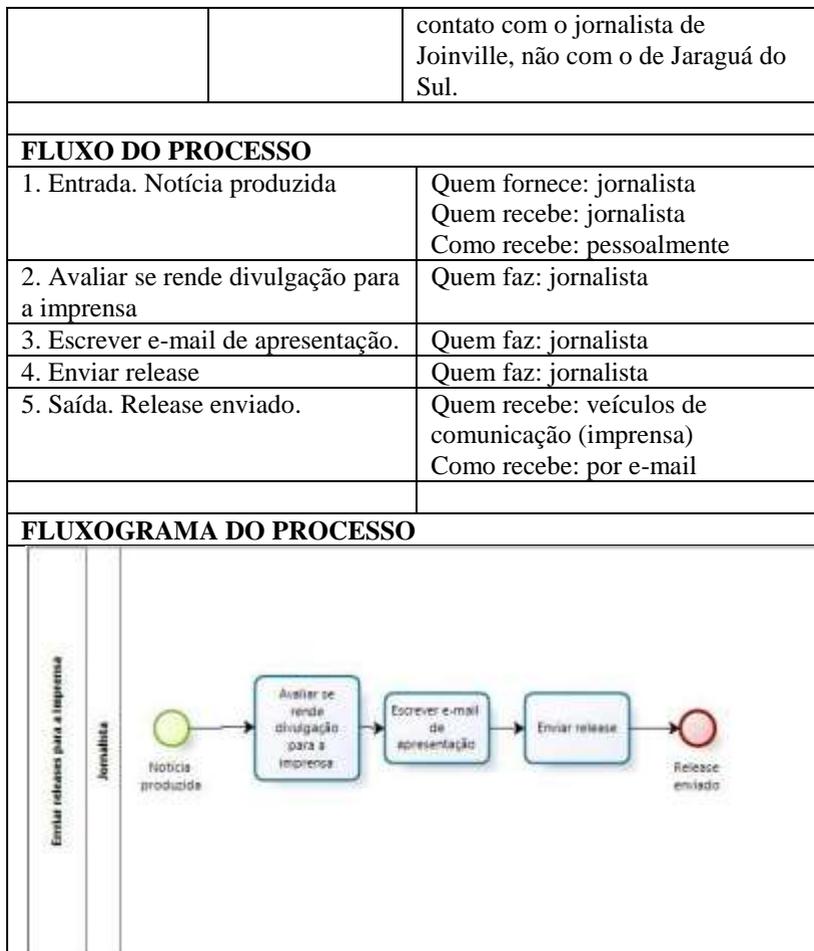
FLUXOGRAMA DO PROCESSO

Processo JAR-006: Enviar releases para a imprensa

Processo: Enviar releases para a imprensa		Código: JAR-006
O que é: Enviar releases sobre fatos e eventos ocorridos nos campi Jaraguá do Sul e Geraldo Werninghaus para veículos de comunicação (imprensa)		
Fornecedor da entrada do processo (input): Jornalista regional	Dono do processo: Jornalista regional	Cliente da saída do processo (output): Veículos de comunicação (imprensa)

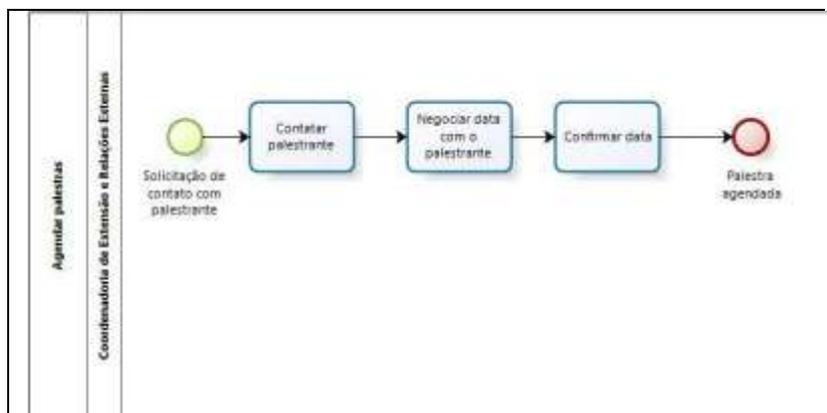
RELAÇÕES DO PROCESSO

Agente	O que faz	Problemas identificados
Jornalista regional	É o dono do processo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como não está presente fisicamente no Campus Geraldo Werninghaus, acaba produzindo mais releases sobre o Campus Jaraguá do Sul. Muitas informações sobre fatos e eventos do Campus Geraldo Werninghaus que poderiam render divulgação para a imprensa acabam demorando a chegando depois prazo necessário para publicação pelos veículos. 2. A comunicação com o Campus Geraldo Werninghaus ocorre, em geral, por e-mail e é mais demorada. 3. Para o jornalista regional de Jaraguá do Sul, a divisão de tarefas entre ele e o jornalista regional de Joinville no envio de releases para veículos da região não está bem clara. As cidades são separadas por 50km de distância e alguns veículos são comuns às duas. Houve caso em que release sobre ingresso que continha informações sobre os campi das duas cidades foi enviado pelo jornalista de Joinville, e a imprensa de Jaraguá do Sul fez



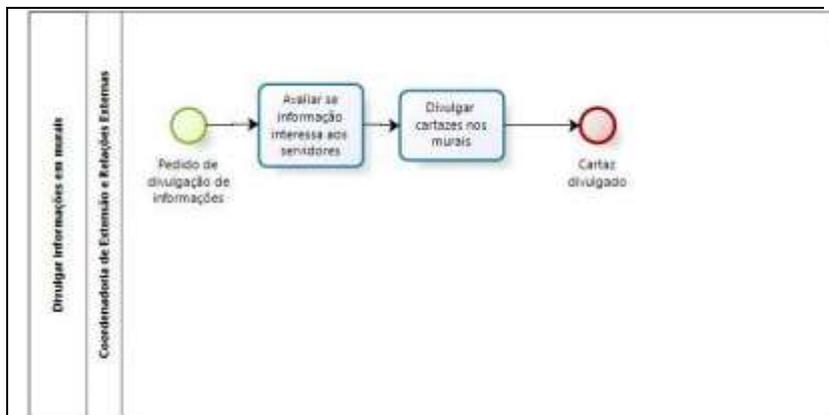
Processo JAR-007: Agendar palestras

Processo: Agendar palestras.		Código: JAR-007
O que é: Agendar palestras para estudantes do campus, a pedido de professores do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Professor do campus	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Professor solicitante
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É o dono do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Solicitação de contato com palestrante	Quem fornece: professores do campus Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas Como recebe: por meio de formulário em papel	
2. Contatar palestrante ou organização do palestrante	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
3. Negociar data com o palestrante	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
4. Confirmar data	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
5. Palestra agendada	Quem recebe: professor solicitante Como recebe: por e-mail, por telefone ou pessoalmente	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



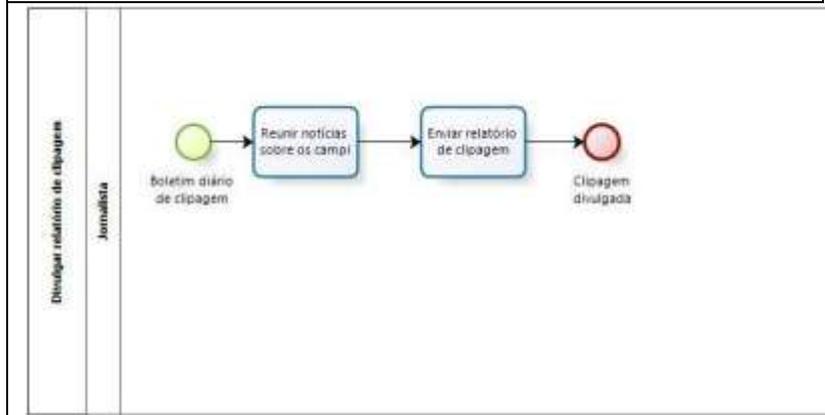
Processo JAR-008: Divulgar informações em murais

Processo: Divulgar informações em murais		Código: JAR-008
O que é: Divulgar informações nos murais do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Organizações	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Alunos e servidores
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É o dono do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Pedido de divulgação de informações	Quem fornece: organizações Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas Como recebe: por correspondência ou pessoalmente	
2. Avaliar se informação interessa aos servidores	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
3. Divulgar cartazes nos murais	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
4. Cartaz divulgado.	Quem recebe: alunos e servidores do campus Como recebe: lendo os cartazes nos murais	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



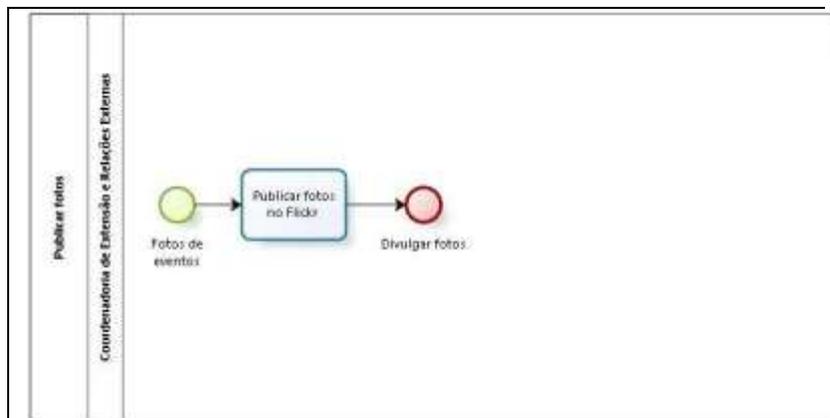
Processo JAR-009: Divulgar relatório de clipagem

Processo: Divulgar relatório de clipagem		Código: JAR-009
O que é: Produzir e divulgar relatório com compilação de notícias sobre os campi Jaraguá do Sul e Geraldo Werninghaus divulgadas pelos veículos de comunicação (imprensa).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Empresa contratada para o serviço de clipagem.	Dono do processo: Jornalista regional	Cliente da saída do processo (output): Direções Gerais e coordenadorias de Extensão e Relações Externas dos campi Jaraguá do Sul e Geraldo Werninghaus.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Jornalista regional	É o dono do processo.	1. A busca por notícias sobre os dois campi de Jaraguá do Sul no Boletim Diário de Clipagem enviado pela empresa contratada é feita pelo jornalista regional de maneira “artesanal”. O boletim não indica o campus sobre o qual a notícia trata. 2. A empresa contratada para o serviço de clipagem não acompanha todos os veículos de Jaraguá do Sul.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Boletim diário de clipagem	Quem fornece: empresa contratada para serviço de clipagem Quem recebe: jornalista Como recebe: por e-mail	
2. Reunir notícias sobre os campi	Quem faz: jornalista	
3. Enviar relatório de clipagem	Quem faz: jornalista	
4. Saída. Clipagem divulgada	Quem recebe: diretores-gerais e coordenadores e Extensão e Relações Externas dos campi Geraldo Werninghaus e Jaraguá do Sul Como recebe: por e-mail	

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

Processo JAR-010: Publicar fotos

Processo: Publicar fotos		Código: JAR-010
O que é: Publicar fotos de eventos realizados pelo campus na plataforma virtual Flickr.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Extensão e Relações Externas e setores do campus	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Público que acessa o perfil do campus no Flickr
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão Relações Externas	É o dono do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Fotos de eventos	Quem fornece: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas, jornalista regional e setores do campus Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas Como recebe: por e-mail ou pendrive	
2. Publicar fotos no Flickr	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	
3. Divulgar fotos	Quem recebe: público que acessa a página do campus no Flickr Como recebe: acessando a página do campus no Flickr	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		

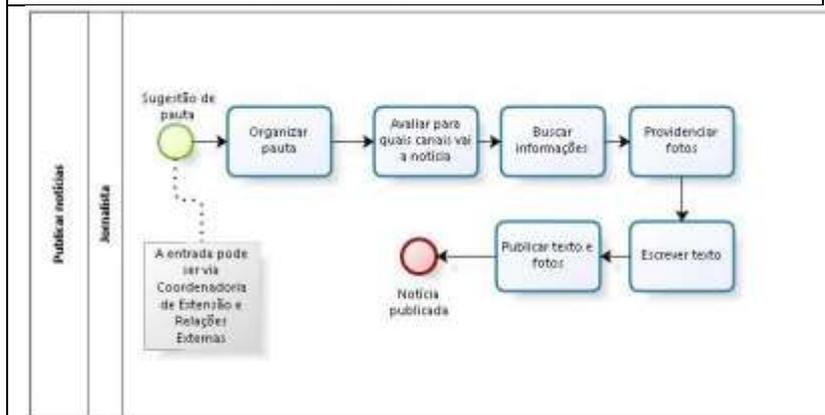


JAR-011: Publicar notícias

Processo: Publicar notícias		Código: JAR-011
O que é: Publicar notícias nos canais de relacionamento dos campi Jaraguá do Sul e Geraldo Werninghaus (site e Facebook).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores do campus	Dono do processo: Jornalista regional	Cliente da saída do processo (output): Pessoas que acessam os sites e páginas dos campi no Facebook
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Jornalista regional	É o dono do processo.	<p>1. Como a jornada de trabalho do jornalista regional é de 5h diárias, há pouco tempo para dar conta da quantidade e da complexidade das pautas.</p> <p>2. Como não está presente fisicamente no Campus Geraldo Werninghaus, acaba produzindo mais notícias sobre o Campus Jaraguá do Sul. Muitas informações sobre fatos e eventos do Campus Geraldo Werninghaus que poderiam render notícia acabam demorando a chegar. Fatos e eventos “menores” do Campus Jaraguá do Sul acabam virando notícia, enquanto fatos e eventos parecidos do Campus Geraldo Werninghaus, não.</p> <p>3. A comunicação com o Campus Geraldo Werninghaus ocorre, em geral, por e-mail e é mais demorada.</p>
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Sugestão de pauta.		Quem fornece: servidores e alunos Quem recebe: jornalista ou coordenador de Extensão e Relações Externas

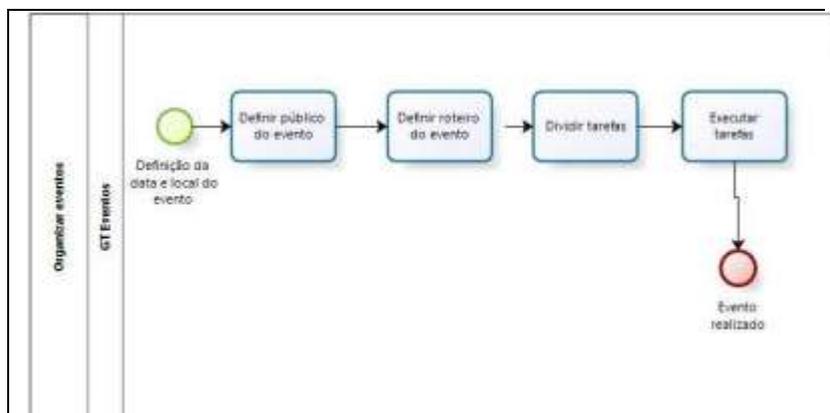
	Como recebe: pessoalmente ou por e-mail
2. Organizar pauta	Quem faz: jornalista
3. Avaliar para quais canais vai a notícia	Quem faz: jornalista
4. Buscar informações	Quem faz: jornalista
5. Providenciar fotos	Quem faz: jornalista
6. Escrever texto	Quem faz: jornalista
7. Publicar texto e fotos	Quem faz: jornalista
8. Saída. Notícia publicada	Quem recebe: público que acessa os canais de relacionamento do campus Como recebe: acessando os canais de relacionamento

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



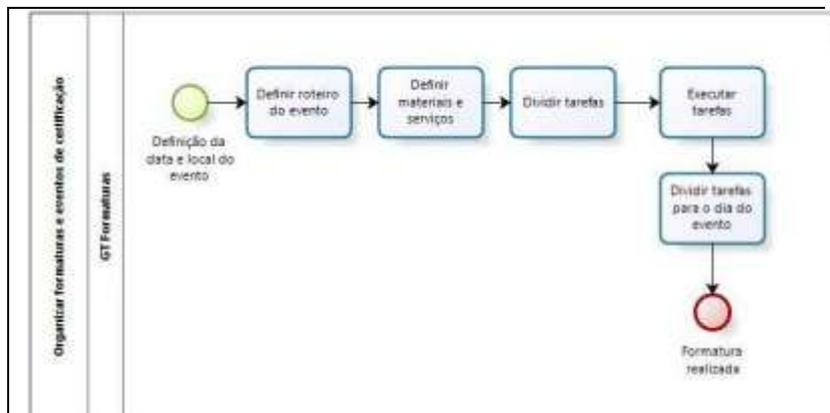
Processo JAR-012: Organizar eventos

Processo: Organizar eventos		Código: JAR-012
O que é: Organizar eventos no campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): GT Eventos	Responsável pelo processo: GT Eventos	Cliente da saída do processo (output): Público presente ao evento
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
GT Eventos	É o responsável pelo processo.	Sem destaques.
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Faz parte do GT Eventos e executa a atividade de empenhar materiais e serviços, além de outras para as quais pode ser designada pelo GT Eventos	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Definição da data e local do evento	Quem fornece: GT Eventos Quem recebe: GT Eventos Como recebe: em reunião	
2. Definir público do evento	Quem faz: GT Eventos	
3. Definir roteiro do evento.	Quem faz: GT Eventos	
4. Dividir tarefas	Quem faz: GT Eventos	
5. Executar tarefas	Quem faz: GT Eventos	
6. Evento realizado	Quem recebe: público de interesse do evento Como recebe: participando do evento	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo JAR-013: Organizar formaturas e eventos de
certificação

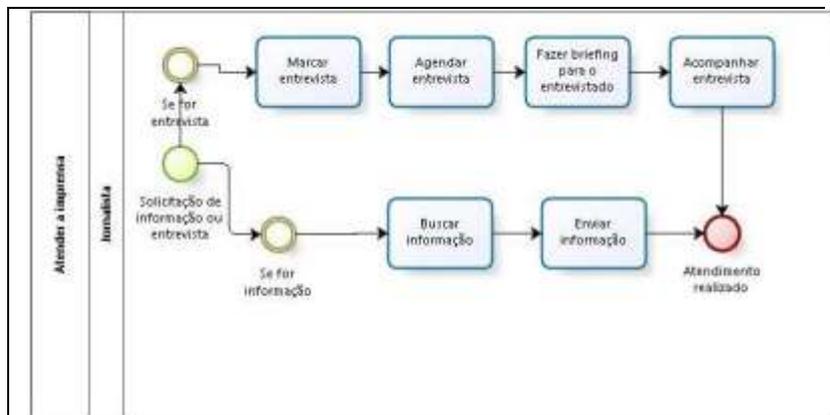
Processo: Organizar formaturas		Código: JAR-013
O que é: Organizar formaturas de alunos do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): GT Formaturas	Dono do processo: GT Formaturas	Cliente da saída do processo (output): Alunos do campus e público presente às formaturas
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
GT Formaturas (Coordenadoria de Extensão e Relações Externas faz parte dele)	É o dono do processo	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Definição da data e local do evento	Quem fornece: GT Formaturas Quem recebe: GT Formaturas Como recebe: em reunião	
2. Definir roteiro do evento	Quem faz: GT Formaturas	
3. Definir materiais e serviços	Quem faz: GT Formaturas	
4. Dividir tarefas	Quem faz: GT Formaturas	
5. Executar tarefas	Quem faz: GT Formaturas	
6. Dividir tarefas para o dia do evento	Quem faz: GT Formaturas	
7. Formatura realizada	Quem recebe: alunos e convidados Como recebe: participando do evento	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Apêndice K – Processos dos setores de comunicação do Campus Joinville

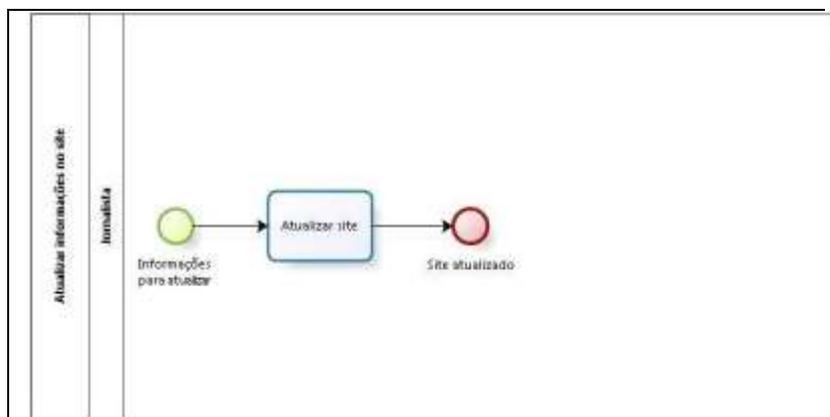
Processo JOI-001: Atender a imprensa

Processo: Atender à imprensa		Código: JOI-001
O que é: Atender às demandas dos veículos de comunicação (imprensa) por informações e entrevistados dos campi Canoinhas e Joinville.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Veículos de comunicação (imprensa)	Dono do processo: Jornalista regional	Cliente da saída do processo (output): Veículos de comunicação (imprensa)
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Jornalista regional	É o dono do processo.	1. Algumas vezes não consegue atender a imprensa e acompanhar entrevistas por falta de tempo, mesmo em Joinville.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Solicitação de informação ou entrevista	Quem fornece: veículos de comunicação (imprensa) Quem recebe: jornalista Como recebe: por telefone ou e-mail	
2. Marcar entrevista	Quem faz: jornalista	
2. Buscar informação	Quem faz: jornalista	
3. Agendar entrevista	Quem faz: jornalista	
3. Enviar informação	Quem faz: jornalista	
4. Fazer briefing para o entrevistado	Quem faz: jornalista	
5. Acompanhar entrevista	Quem faz: jornalista	
6. Saída. Atendimento realizado	Quem recebe: veículos de comunicação (imprensa) Como recebe: por telefone, e-mail ou pessoalmente	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo JOI-002: Atualizar informações no site

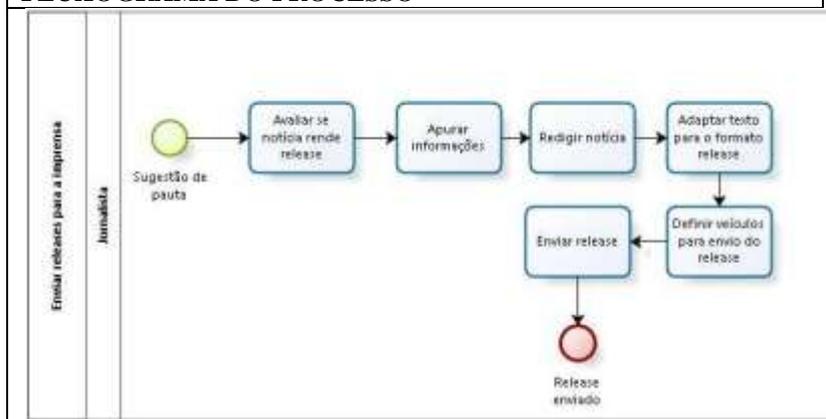
Processo: Atualizar informações no site		Código: JOI-002
O que é: Atualizar informações sobre o campus no site do Campus Joinville.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores do campus, Coordenadoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação ou coordenadoria do Pronatec	Dono do processo: Jornalista regional.	Cliente da saída do processo (output): Público que acessa o site do campus.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Jornalista regional.	É o dono do processo	1. Jornalista regional não consegue se dedicar a esse processo por falta de tempo.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Informações para atualizar	Quem fornece: Servidores do campus, Coordenadoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação ou coordenadoria do Pronatec Quem recebe: jornalista Como recebe: por e-mail	
2. Atualizar site	Quem faz: jornalista	
3. Site atualizado	Quem recebe: públicos que acessam o site do campus Como recebem: acessando o site do campus	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo JOI-003: Enviar releases para a imprensa

Processo: Enviar releases para a imprensa		Código: JOI-003
O que é: Enviar releases sobre fatos e eventos ocorridos nos campi Canoinhas e Joinville para veículos de comunicação (imprensa).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores, alunos, Direções Gerais e Diretoria de Comunicação Institucional	Dono do processo: Jornalista regional	Cliente da saída do processo (output): Veículos de comunicação (imprensa)
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Jornalista regional	É o dono do processo	Para o jornalista regional de Jaraguá do Sul, a divisão de tarefas entre ele e o jornalista regional de Joinville no envio de releases para veículos da região não está bem clara. As cidades são separadas por 50km de distância e alguns veículos são comuns às duas. Houve caso em que release sobre ingresso que continha informações sobre os campi das duas cidades foi enviado pelo jornalista de Joinville, e a imprensa de Jaraguá do Sul fez contato com o jornalista de Joinville, não com o de Jaraguá do Sul.
Servidores do campus	Fornecem entrada	Sem destaques.
Alunos do campus	Fornecem entrada	Sem destaques.
Direções Gerais dos campi Canoinhas e Joinville	Fornecem entrada	Sem destaques.

Diretoria de Comunicação Institucional	Fornece entrada	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Sugestão de pauta	Quem fornece: servidores, alunos, Diretoria Geral e Diretoria de Comunicação Institucional Quem recebe: Jornalista regional Como recebe: pessoalmente ou por e-mail	
2. Avaliar se notícia rende release	Quem faz: Jornalista regional, consultando Diretoria Geral e servidor envolvido no assunto	
3. Apurar informações	Quem faz: Jornalista regional	
4. Redigir notícia	Quem faz: Jornalista regional	
5. Adaptar texto para o formato release	Quem faz: Jornalista regional	
6. Definir veículos para envio do release	Quem faz: Jornalista regional	
7. Enviar release	Quem faz: Jornalista regional	
8. Saída. Release enviado.	Quem recebe: veículos de comunicação (imprensa) Como recebe: e-mail	

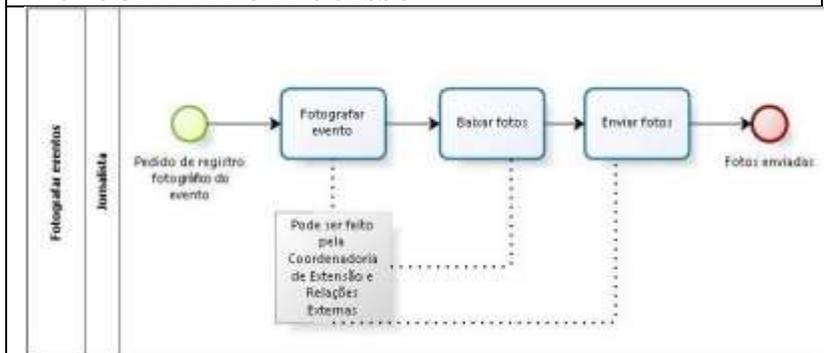
FLUXOGRAMA DO PROCESSO

Processo JOI-004: Fotografar eventos

Processo: Fotografar eventos		Código: JOI-004
O que é: Fotografar eventos realizados no Campus Joinville.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Setores do campus	Dono do processo: Jornalista regional e Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Setor demandante
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Jornalista regional	É dono do processo	1. Nem sempre consegue executar esse processo, por causa de sua jornada de 5h diárias. Às vezes, precisa mudar seu turno de trabalho para conseguir fazê-lo. 2. Não existe um planejamento dos pedidos. Muitas pessoas fazem o pedido ao encontrar o jornalista pessoalmente. 3. Não existe informação prévia sobre os eventos que serão realizados no campus para que jornalista possa se preparar para a cobertura.
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É dono do processo	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de registro fotográfico do evento	Quem fornece: setores do campus Quem recebe: jornalista Como recebe: pessoalmente	
2. Fotografar evento	Quem faz: jornalista ou coordenador de Extensão e Relações Externas, dependendo da disponibilidade	
3. Baixar fotos	Quem faz: jornalista ou coordenador de Extensão e	

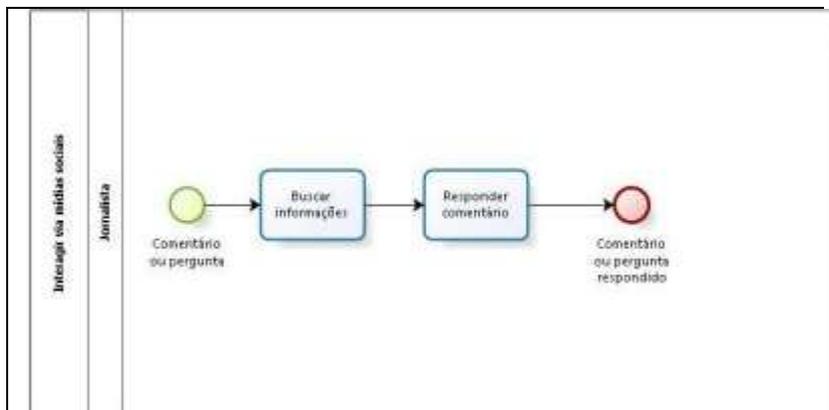
	Relações Externas, dependendo da disponibilidade
4. Enviar fotos	Quem faz: jornalista ou coordenador de Extensão e Relações Externas, dependendo da disponibilidade
5. Fotos enviadas	Quem recebe: setor solicitante Como recebe: por e-mail

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo JOI-005: Interagir via mídias sociais

Processo: Interagir via mídias sociais		Código: JOI-005
O que é: Responder a dúvidas e comentários de usuários de mídias sociais na página do Campus Joinville.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Usuário da mídia social	Dono do processo: Jornalista regional e Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Usuário da mídia social
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Jornalista regional	É dono do processo.	Sem destaque.
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É dono do processo.	Sem destaque.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Comentário ou pergunta.	Quem fornece: usuário de mídia social Quem recebe: jornalista Como recebe: acessando a mídia social	
2. Buscar informações	Quem faz: jornalista	
3. Responder comentário	Quem faz: jornalista	
4. Saída. Comentário ou pergunta respondido	Quem recebe: usuário de mídia social Como recebe: acessando a mídia social	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		

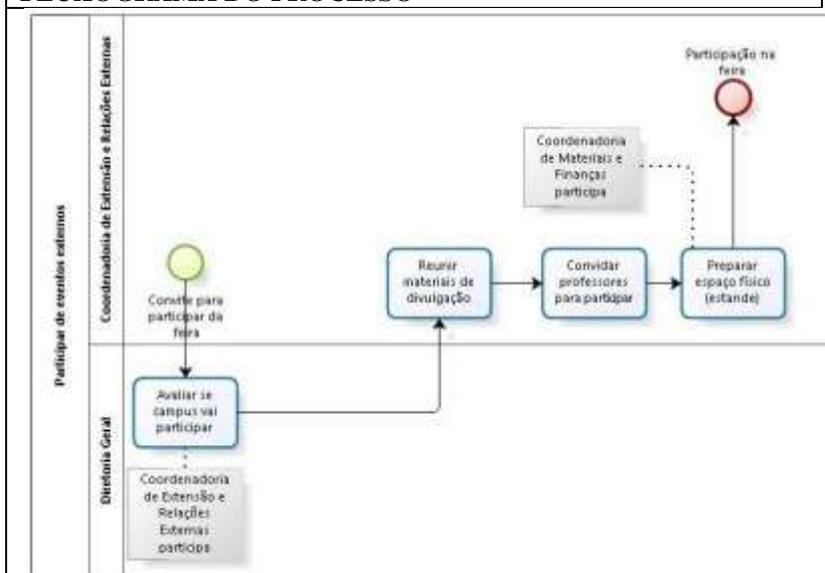


Processo JOI-006: Participar de eventos externos

Processo: Participar de eventos externos		Código: JOI-006
O que é: Participar de feiras onde há espaço para divulgação dos cursos do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Organizador da feira (em geral, escolas)	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Público que visita a feira
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	É dono do processo	1. Muitas vezes o evento ocorre num dia de fim de semana e o motorista do campus, um funcionário terceirizado, não está disponível. Coordenador de Extensão e Relações Externas precisa dirigir para carregar os materiais de divulgação. 2. Às vezes, coordenador de Extensão e Relações Externas fica sozinho para carregar os materiais de divulgação.
Diretoria Geral	Avalia se campus vai participar do evento.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Convite para participar da feira.	Quem fornece: Organizador da feira (em geral, escolas) Quem recebe: Diretoria Geral (por ofício ou telefone) ou Coordenadoria de Extensão e Relações Externas (por telefone) Como recebe: por ofício ou por telefone	
2. Avaliar se campus vai participar	Quem faz: Diretoria Geral e Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	

3. Reunir materiais de divulgação	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
4. Convidar professores para participar	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas
5. Preparar espaço físico (estande)	Quem faz: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas e Coordenadoria de Materiais e Finanças
6. Saída. Participação na feira	Quem recebe: público que visitar a feira Como recebe: visitando a feira

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

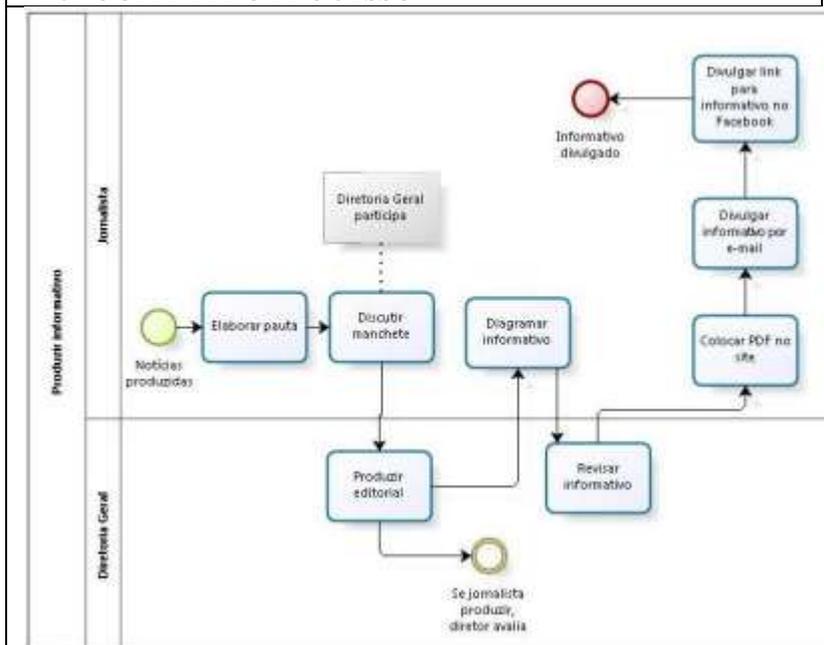


Processo JOI-007: Produzir informativo

Processo: Produzir informativo		Código: JOI-007
O que é: Produzir informativo online com notícias sobre o Campus Joinville.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Jornalista regional	Dono do processo: Jornalista regional	Cliente da saída do processo (output): Alunos e servidores da organização (incluindo outros campi)
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Jornalista regional	É dono do processo	Há dificuldade para que servidores enviem informações e fotos.
Diretoria Geral	Produz editorial, se tiver disponibilidade, ou avalia o editorial produzido pelo jornalista, e revisa o informativo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Notícias produzidas	Quem fornece: jornalista regional Quem recebe: jornalista regional Como recebe: acessando arquivos de texto com notícias produzidas	
2. Elaborar pauta	Quem faz: jornalista	
3. Discutir manchete	Quem faz: jornalista e Diretoria Geral	
4. Produzir editorial	Quem faz: jornalista ou Diretoria Geral, dependendo da disponibilidade	
4.1. Evento. Se editorial for produzido por jornalista, diretor-geral avalia	Quem faz: Diretoria Geral	
5. Diagramar informativo.	Quem faz: jornalista	
6. Revisar informativo	Quem faz: diretor-geral	
7. Colocar PDF no site	Quem faz: jornalista	

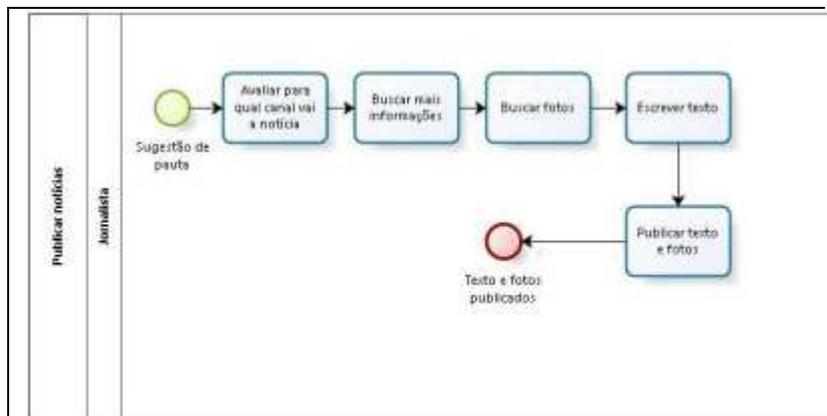
8. Divulgar informativo por e-mail	Quem faz: jornalista
9. Divulgar link para informativo no Facebook	Quem faz: jornalista
10. Informativo divulgado	Quem recebe: alunos, servidores e egressos do campus Como recebe: acessando o arquivo PDF no site, acessando o link no Facebook ou por e-mail

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo JOI-008: Publicar notícias

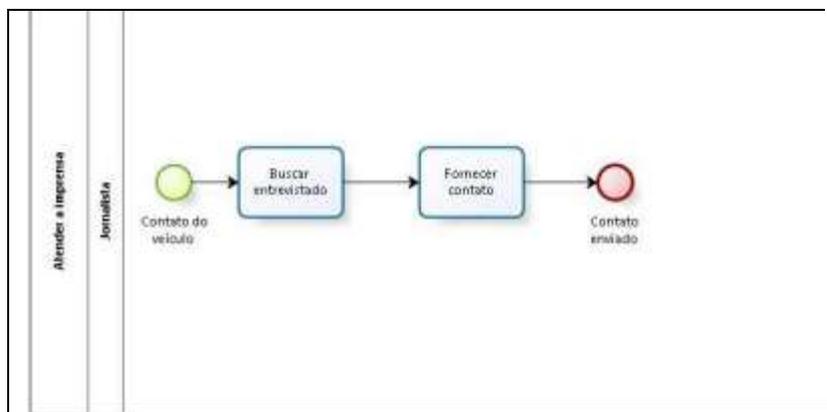
Processo: Publicar notícias		Código: JOI-008
O que é: Publicar notícias nos canais de relacionamento dos campi Canoinhas (site e Facebook) e Joinville (site, Facebook, Twitter e boletim informativo).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Dircom, servidores, alunos ou jornalista	Dono do processo: Jornalista regional	Cliente da saída do processo (output): Públicos que acessam os canais de relacionamento
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Jornalista regional	É o dono do processo	1. Quando jornalista regional está fora do Campus Joinville, acumulam-se muitas notícias para serem publicadas no site. 2. Servidores não enviam sugestões de pauta, ou enviam depois que os eventos ocorreram.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Sugestão de pauta	Quem fornece: Dircom, servidores, alunos ou jornalista	
2. Avaliar para qual canal vai a notícia	Quem faz: jornalista	
3. Buscar mais informações	Quem faz: jornalista	
4. Buscar fotos	Quem faz: jornalista	
5. Escrever texto	Quem faz: jornalista	
6. Publicar texto e fotos	Quem faz: jornalista	
7. Saída. Texto e fotos publicados.	Quem recebe: públicos dos canais. Como recebe: acessando os canais	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Apêndice L – Processos da Coordenadoria de Relações Externas do Campus Lages

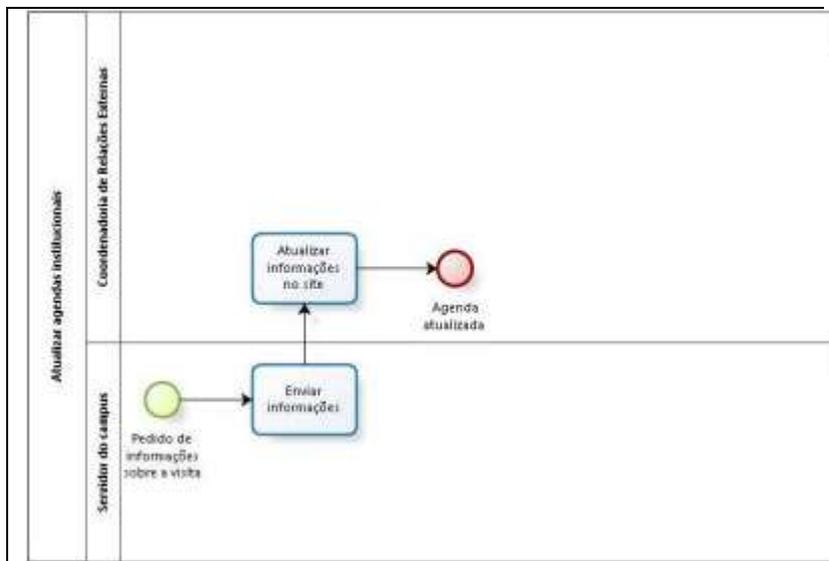
Processo LAG-001: Atender a imprensa

Processo: Atender a imprensa		Código: LAG-001
O que é: Atender as demandas dos veículos de comunicação (imprensa) por informações e entrevistas.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Veículo de comunicação (imprensa)	Dono do processo: Jornalista regional	Cliente da saída do processo (output): Veículo de comunicação (imprensa)
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Jornalista regional	É o dono do processo	Sem destaques
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Contato do veículo	Quem fornece: veículo de comunicação (imprensa) Quem recebe: jornalista regional Como recebe: por telefone ou e-mail	
2. Buscar entrevistado	Quem faz: jornalista regional	
3. Fornecer contato	Quem faz: jornalista regional	
4. Contato enviado	Quem recebe: veículo de comunicação (imprensa) Como recebe: por telefone ou e-mail	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



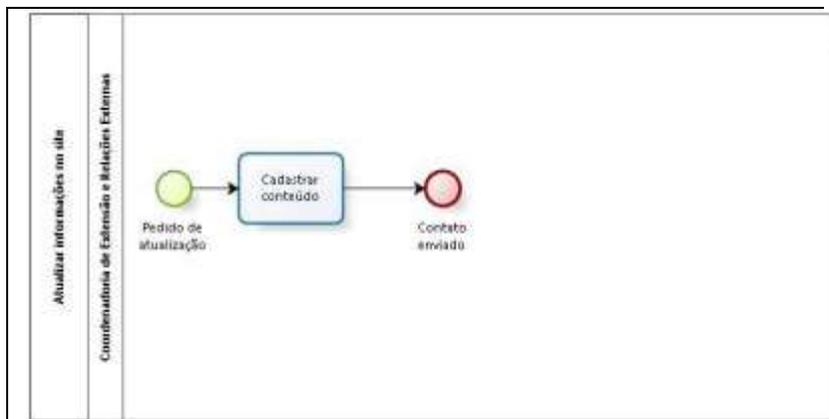
Processo LAG-002: Atualizar agendas institucionais

Processo: Atualizar agendas institucionais		Código: LAG-002
O que é: Atualizar a agenda de visita técnicas e a agenda geral (com reuniões internas, visitas ao campus e outros eventos) no site do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Relações Externas	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Servidores do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	É o dono do processo.	Sem destaques.
Servidores do campus.	Executam a atividade de fornecer informações para a agenda e recebem saída do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de informações sobre a visita	Quem fornece: Coordenadoria de Relações Externas Quem recebe: servidor do campus Como recebe: por e-mail	
2. Enviar informações	Quem faz: servidor do campus	
3. Atualizar informações no site	Quem faz: Coordenadoria de Relações Externas	
4. Saída. Agenda atualizada	Quem recebe: público que acessa o site do campus Como recebe: acessando o site do campus	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



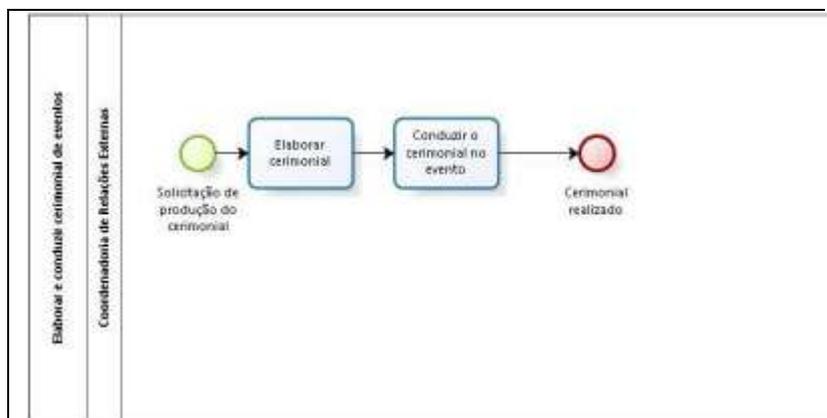
Processo LAG-003: Atualizar informações no site

Processo: Atualizar informações no site		Código: LAG-003
O que é: Atualizar informações sobre o campus no site do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Setores do campus.	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Pessoas que acessam o site do campus.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	É o dono do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pedido de atualização	Quem fornece: servidores. Quem recebe: Coordenadoria de Relações Externas Como recebe: por telefone, pessoalmente ou por e-mail	
2. Cadastrar conteúdo	Quem faz: coordenador de Relações Externas	
3. Conteúdo atualizado	Quem recebe: público que acessa o site do campus Como recebe: acessando o site do campus	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo LAG-004: Elaborar e conduzir cerimonial de eventos

Processo: Elaborar e conduzir cerimonial de eventos		Código: LAG-004
O que é: Escrever o roteiro e conduzir o cerimonial de eventos do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Organizador do evento	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Organizador do evento
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	É o dono do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Solicitação de produção do cerimonial	Quem fornece: organizador do evento Quem recebe: coordenador de Relações Externas Como recebe: Pessoalmente, por telefone ou por e-mail	
2. Elaborar cerimonial	Quem faz: coordenador de Relações Externas	
3. Conduzir o cerimonial no evento	Quem faz: coordenador de Relações Externas	
4. Cerimonial realizado	Quem recebe: organizador e público presente ao evento Como recebe: pessoalmente, no evento	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo LAG-005: Enviar informações por e-mail

Processo: Enviar informações por e-mail.		Código: LAG-005
O que é: Montar e enviar e-mail com notícias sobre o campus para a lista de e-mail dos servidores do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Jornalista regional	É o dono do processo: Jornalista regional	Cliente da saída do processo (output): Servidores do campus

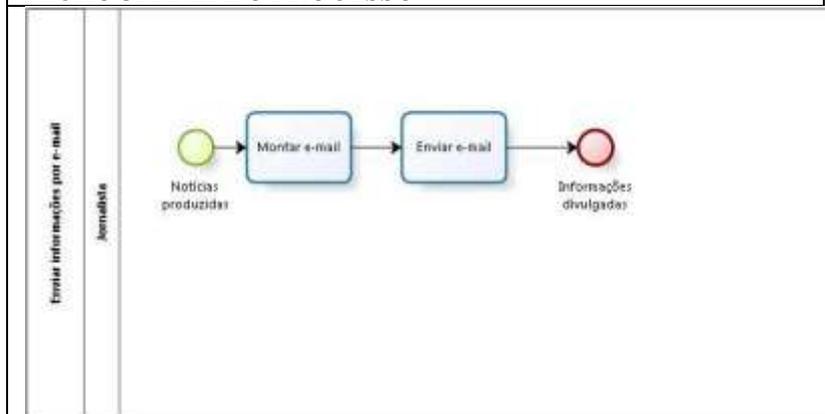
RELAÇÕES DO PROCESSO

Agente	O que faz	Problemas identificados
Jornalista regional	É o dono do processo	Sem destaques.

FLUXO DO PROCESSO

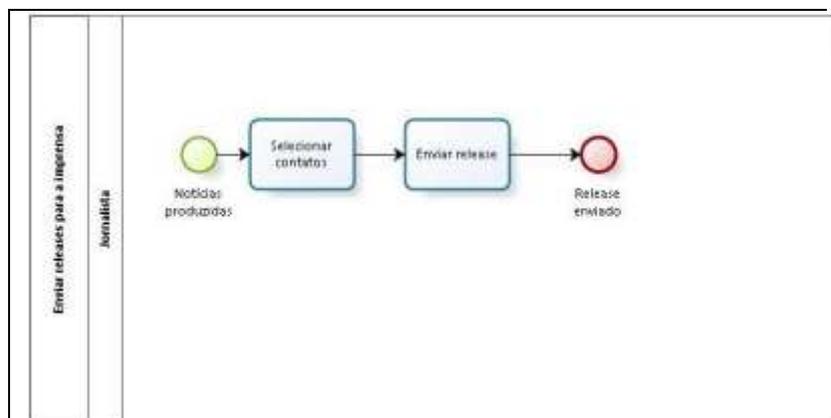
1. Entrada. Notícias produzidas	Quem fornece: Jornalista regional Quem recebe: Jornalista regional Como recebe: acessando os arquivos de texto com as notícias
2. Montar e-mail	Quem faz: jornalista
3. Enviar e-mail	Quem faz: jornalista
4. Saída. Informações divulgadas	Quem recebe: Servidores do campus Como recebem: pela lista de e-mails “todos” do campus

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



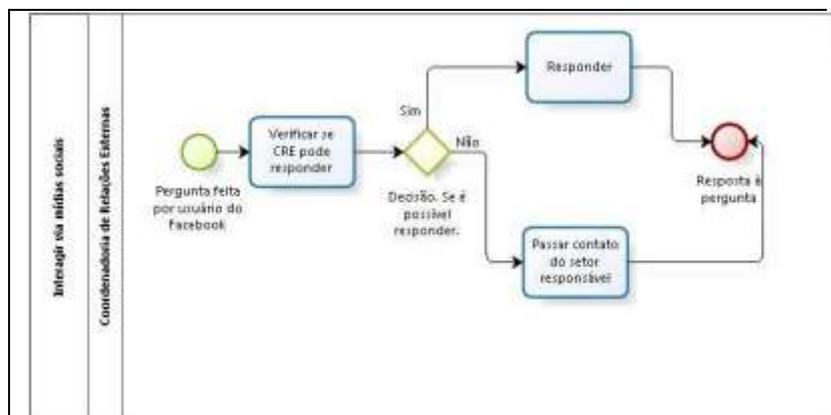
Processo LAG-006: Enviar releases para a imprensa

Processo: Enviar releases para a imprensa		Código: LAG-006
O que é: Enviar releases sobre fatos e eventos ocorridos no campus para os veículos de comunicação (imprensa).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Jornalista regional	Dono do processo: Jornalista regional	Cliente da saída do processo (output): Veículo de comunicação (imprensa)
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Jornalista regional	É o dono do processo	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Notícias publicadas	Quem fornece: Jornalista regional Quem recebe: Jornalista regional Como recebe: acessando os arquivos de texto com as notícias	
2. Selecionar contatos	Quem faz: jornalista	
3. Enviar release	Quem faz: jornalista	
4. Saída. Release enviado	Quem recebe: veículos de comunicação (imprensa) Como recebe: por e-mail	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo LAG-007: Interagir via mídias sociais

Processo: Interagir via mídias sociais		Código: LAG-007
O que é: Responder a dúvidas de usuários do Facebook.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Usuário do Facebook	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Usuário do Facebook
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	É o dono do processo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Pergunta feita por usuário do Facebook	Quem fornece: usuário do Facebook Quem recebe: coordenador de Relações Externas Como recebe: acessando a página do campus no Facebook	
2. Verificar se a Coordenadoria de Relações Externas pode responder	Quem faz: coordenador de Relações Externas	
3. Decisão. Se é possível responder.	Quem decide: coordenador de Relações Externas	
3.1. Sim. Responder	Quem faz: coordenador de Relações Externas	
3.2. Não. Passar contato do setor responsável	Quem faz: coordenador de Relações Externas	
4. Saída. Resposta à pergunta	Quem recebe: usuário do Facebook que fez a pergunta Como recebe: acessando a página do campus no Facebook	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		

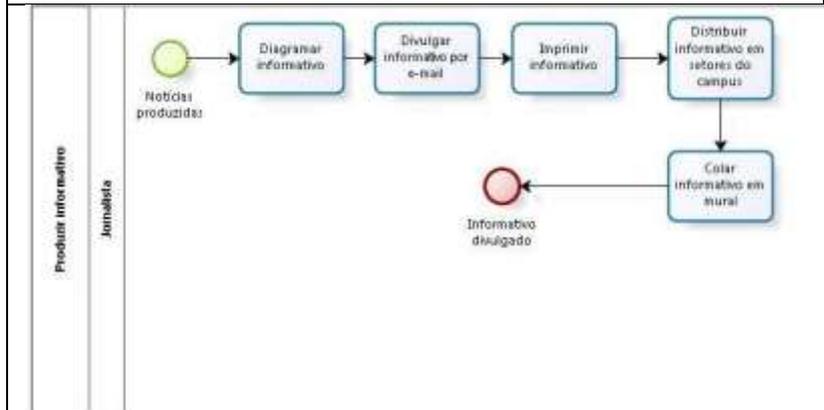


Processo LAG-008: Produzir informativo

Processo: Produzir informativo		Código: LAG-008
O que é: Produzir informativo impresso do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Jornalista regional	Dono do processo: Jornalista regional	Cliente da saída do processo (output): Servidores, alunos e funcionários terceirizados da organização
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Jornalista regional	É o dono do processo.	Sem destaques.
Coordenadoria de Relações Externas	Divide com o jornalista regional as atividades de imprimir o informativo e distribuir o informativo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Notícias produzidas.	Quem fornece: Jornalista regional Quem recebe: Jornalista regional Como recebe: acessando os arquivos de texto com as notícias	
2. Diagramar informativo.	Quem faz: jornalista	
3. Imprimir informativo	Quem faz: jornalista	
4. Colar informativo em mural	Quem faz: jornalista	
5. Deixar exemplares na biblioteca.	Quem faz: jornalista	
6. Distribuir informativo em setores do campus	Quem faz: jornalista	
7. Divulgar informativo por e-mail	Quem faz: jornalista	
8. Saída. Informativo divulgado	Quem recebe: alunos, servidores e funcionários terceirizados do campus Como recebem: por e-mail (servidores), lendo nos murais (alunos, servidores e terceirizados), pegando exemplares na biblioteca ou outros setores do	

campus (alunos, servidores e terceirizados)

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

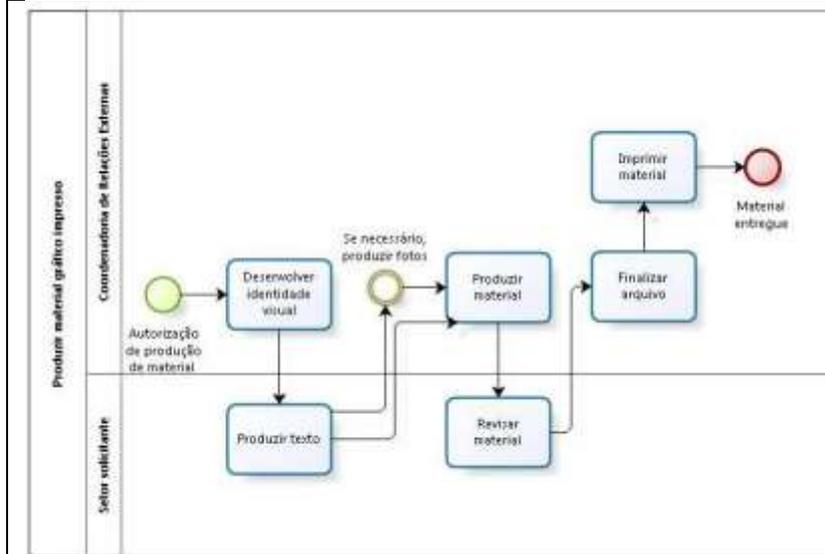


Processo LAG-009: Produzir material impresso

Processo: Produzir material impresso		Código: LAG-009
O que é: Produzir material gráfico impresso.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores do campus	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas	Cliente da saída do processo (output): Servidor solicitante
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	É o dono do processo	Sem destaques.
Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão.	Autoriza a produção do material, prevendo a alocação de recursos financeiros para sua impressão.	Sem destaques.
Servidores do campus	Fornecem a entrada e executam as atividades de elaborar texto e revisar o material.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Autorização de produção de material	Quem fornece: chefe do Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão Quem recebe: coordenador de Relações Externas Como recebe: Por e-mail	
2. Desenvolver identidade visual	Quem faz: coordenador de Relações Externas	
3. Produzir texto	Quem faz: Setor solicitante	
4. Evento. Se necessário, produzir fotos	Quem faz: coordenador de Relações Externas	
5. Produzir material	Quem faz: coordenador de Relações Externas	
6. Revisar material	Quem faz: Setor solicitante	
7. Finalizar arquivo	Quem faz: coordenador de Relações Externas	

8. Imprimir material	Quem faz: coordenador de Relações Externas
9. Material entregue	Quem recebe: setor solicitante Como recebe: material impresso

FLUXOGRAMA

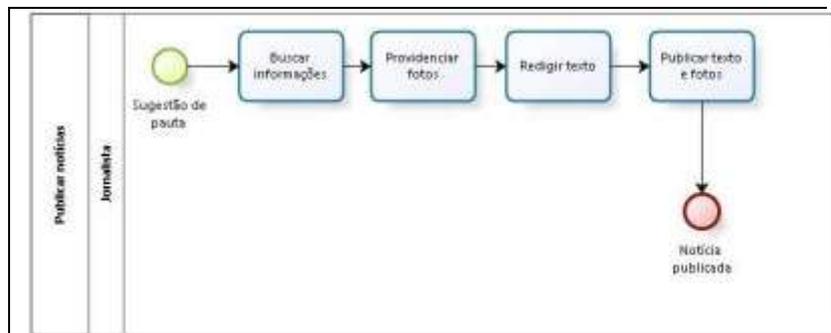


Processo LAG-010: Produzir reportagens em vídeo

Processo: Produzir reportagens em vídeo		Código: LAG-010
O que é: Produzir reportagens em vídeo.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Relações Externas.	Dono do processo: Coordenadoria de Relações Externas.	Cliente da saída do processo (output): Pessoas que acessam o site do campus e o canal do campus no YouTube.
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Relações Externas	É o dono do processo	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Sugestão de pauta	Quem fornece: servidores do campus Quem recebe: jornalista ou coordenador de Relações Externas	
2. Capturar imagens	Quem faz: jornalista	
3. Gravar entrevistas	Quem faz: jornalista	
4. Baixar imagens	Quem faz: jornalista	
5. Editar vídeo	Quem faz: jornalista	
6. Publicar vídeo no YouTube	Quem faz: jornalista	
7. Vídeo divulgado	Quem recebe: usuários do YouTube Como recebe: assistindo o vídeo no YouTube	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		

Processo LAG-011: Publicar notícias

Processo: Publicar notícias		Código: LAG-011
O que é: Publicar notícias em canais de relacionamento do campus (site e Facebook).		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores do campus e Coordenadoria de Relações Externas	Dono do processo: Jornalista regional	Cliente da saída do processo (output): Pessoas que acessam o site e a página do campus no Facebook
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Jornalista regional	É dono do processo	Os servidores não enviam sugestões de pauta. A Coordenadoria de Relações Externas fica sabendo de alguns fatos e eventos por meio dos perfis dos servidores no Facebook.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Sugestão de pauta	Quem fornece: coordenador de Relações Externas, jornalista regional, servidores do campus. Quem recebe: jornalista regional Como recebe: pessoalmente, por telefone ou e-mail.	
2. Buscar informações	Quem faz: jornalista	
3. Providenciar fotos	Quem faz: jornalista	
4. Redigir texto	Quem faz: jornalista	
5. Publicar texto e fotos	Quem faz: jornalista	
6. Notícia publicada	Quem recebe: público que acessa canais de relacionamento do campus Como recebe: acessando os canais de relacionamento do campus	
FLUXOGRAMA		



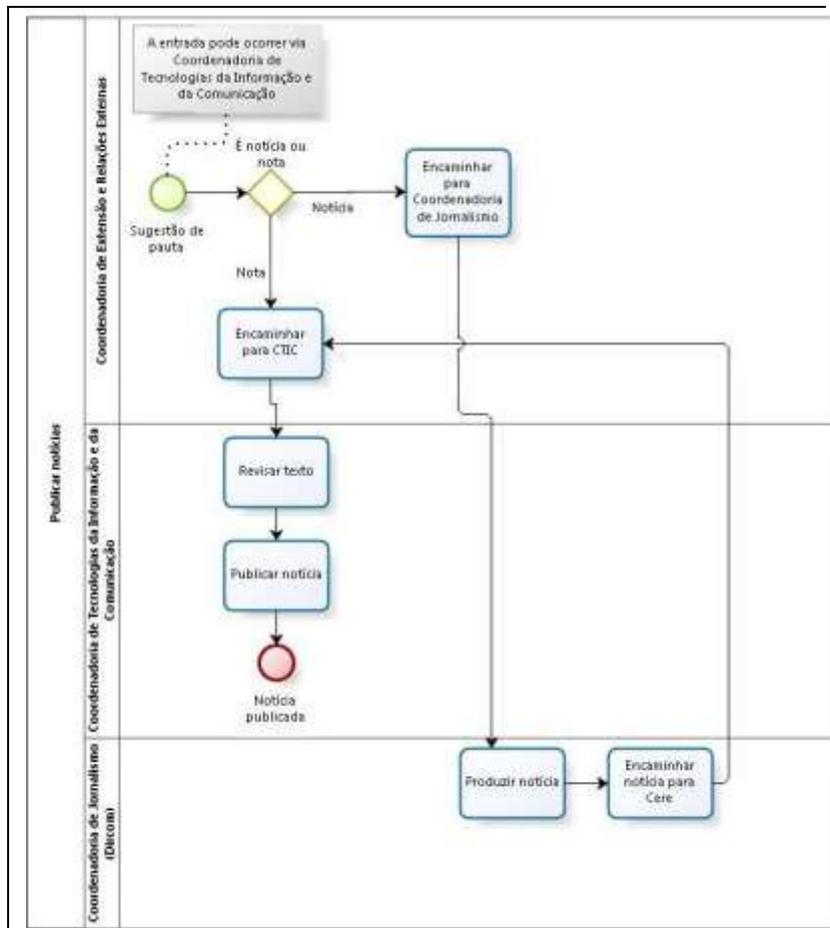
Apêndice M – Processos da Comissão de Comunicação do Campus São José

Processo SJO-001: Publicar notícias

Processo: Publicar notícias		Código: SJO-001
O que é: Publicar notícias no site do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Coordenadoria de Jornalismo, Diretoria Geral ou servidores do campus	Dono do processo: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas e Coordenadoria de Tecnologias da Informação e Comunicação	Cliente da saída do processo (output): Pessoas que acessam o site do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Recebe o texto e encaminha para a Coordenadoria de Tecnologias da Informação e Comunicação, ou publica o texto, conforme disponibilidade.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Há vários fatos e eventos no campus que podem gerar notícias, mas os servidores não costumam repassar para os setores que publicam notícias no site, segundo Coordenador de Extensão e Relações Externas. 2. O servidor às vezes manda o texto da notícia, mas que precisa ser reescrito, e falta tempo para se dedicar a isso. 3. Como a comissão não tem muito tempo disponível para executar os processos de comunicação, acaba, no caso das notícias, replicando muitas notícias produzidas pela Coordenadoria de Jornalismo. Poucas notícias no site são do campus. 4. A comissão não tem condições de fazer cobertura

		<p>de eventos, ou entrevistas para produzir as notícias, por falta de tempo.</p> <p>5. O servidor às vezes manda o texto da notícia, mas que precisa ser reescrito, e o coordenador de Extensão e Relações Externas, que geralmente é quem recebe o texto, não se sente capacitado para isso.</p> <p>6. Algumas vezes o servidor manda um texto que, em tese, não seria uma notícia, mas a Comissão de Comunicação não se sente capaz de dizer a ele, com argumentos técnicos, por que não seria notícia.</p>
Coordenadoria de Tecnologias da Informação e Comunicação	Recebe e publica o texto, conforme disponibilidade	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		

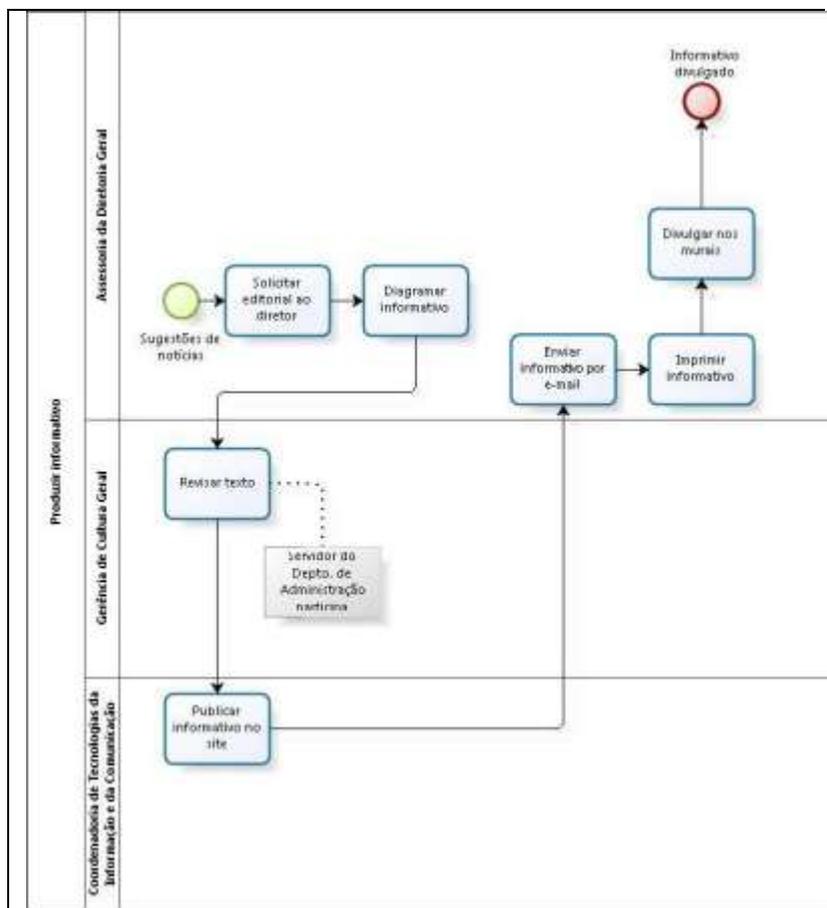
1. Entrada. Sugestão de pauta	Quem fornece: servidores do campus ou Coordenadoria de Extensão e Relações Externas. Quem recebe: Coordenadoria de Extensão e Relações Externas ou Coordenadoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação (se for CTIC, publica direto no site). Como recebe: por e-mail (servidores) ou procurando em sites e mídias sociais (Coordenadoria de Extensão e Relações Externas)
2. Encaminhar para Coordenadoria de Jornalismo (se for notícia).	Quem faz: coordenador de Extensão e Relações Externas
2. Encaminhar para CTIC (se for nota ou matéria mais pronta).	Quem faz: coordenador de Extensão e Relações Externas
2. Publicar notícia	Quem faz: Coordenadoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação
3. Produzir notícia	Quem faz: Coordenadoria de Jornalismo
4. Encaminhar notícia para Coordenadoria de Extensão e Relações Externas	Quem faz: Coordenadoria de Jornalismo
5. Encaminhar para CTIC	Quem faz: coordenador de Extensão e Relações Externas
6. Revisar texto	Quem faz: Coordenadoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação
7. Publicar no site	Quem faz: Coordenadoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação
8. Notícia publicada	Quem recebe: servidores e alunos Como recebe: acessando o site do campus
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	



Processo SJO-002: Produzir informativo

Processo: Produzir informativo.		Código: SJO-002
O que é: Produzir versões impressa e online do informativo do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores do campus e Diretoria Geral	Dono do processo: Diretoria Geral	Cliente da saída do processo (output): Servidores e alunos do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Diretoria Geral	É o dono do processo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta tempo para fazer, segundo assistente em administração da Diretoria Geral. Acaba tendo que terminar o serviço em casa. 2. O software usado para diagramação é ruim, segundo assistente em administração da Diretoria Geral. 3. Querem divulgar o informativo para alunos e pais de alunos por e-mail, mas é difícil obter os e-mails, segundo assistente em administração da Diretoria Geral. E-mails dos alunos que estão no sistema acadêmico são muitas vezes são defasados (são da época em que eles fizeram a matrícula e, às vezes, não os usam mais). 4. Notícias do site não são aproveitadas para o informativo.
Coordenadoria de Tecnologias da Informação e Comunicação	Publica o texto, conforme disponibilidade	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		

1. Entrada. Sugestões de notícias	Quem fornece: servidores do campus Quem recebe: Assessoria da Diretoria Geral Como recebe: por e-mail
2. Solicitar editorial ao diretor. QF: Aline.	Quem faz: Assessoria da Diretoria Geral
3. Diagramar informativo.	Quem faz: Assessoria da Diretoria Geral
4. Revisar texto.	Quem faz: dois servidores do campus (um da Gerência de Cultura Geral e outro do Departamento de Administração)
5. Publicar informativo no site.	Quem faz: Coordenadoria de Tecnologias da Informação e da Comunicação
6. Enviar informativo por e-mail.	Quem faz: Assessoria da Diretoria Geral
7. Imprimir informativo.	Quem faz: Assessoria da Diretoria Geral
8. Divulgar nos murais.	Quem faz: Assessoria da Diretoria Geral
9. Informativo divulgado.	Quem recebe: servidores e alunos. Como recebe: por e-mail, acessando o site ou lendo no mural.
FLUXOGRAMA DO PROCESSO	

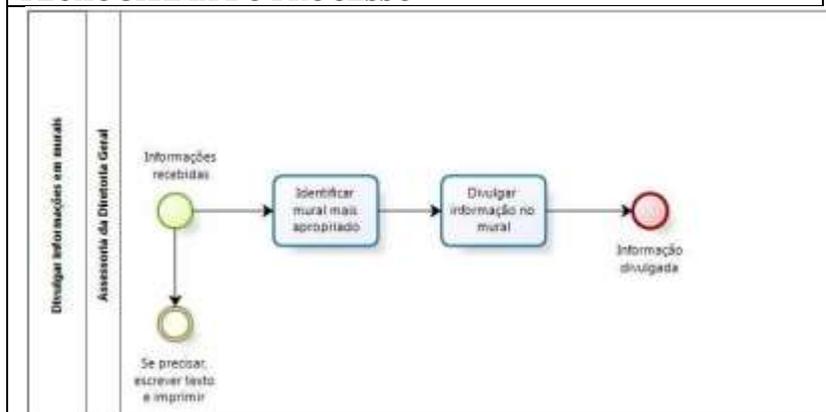


Processo SJO-003: Divulgar informações em murais

Processo: Divulgar informações em murais		Código: SJO-003
O que é: Divulgar informações nos murais espalhados pelo campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores do campus, alunos, Diretoria Geral e organizações	Dono do processo: Diretoria Geral	Cliente da saída do processo (output): Servidores e alunos do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Diretoria Geral	É o dono do processo.	1. O campus não tem uma regulamentação sobre uso de murais. Acabam sendo divulgadas informações que a comissão julga sem relevância, segundo Coordenador de Extensão e Relações Externas. 2. O estado de conservação de alguns murais é ruim, segundo assistente em administração da Diretoria Geral. 3. Alguns murais têm informações defasadas, segundo técnico em TI da Coordenadoria de Tecnologias da Informação e Comunicação.
Departamento de Administração	Secretária do departamento revisa os textos do informativo.	Sem destaques.
Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão.	Assistente em administração do departamento revisa os textos do informativo.	Sem destaques.
FLUXO DO PROCESSO		

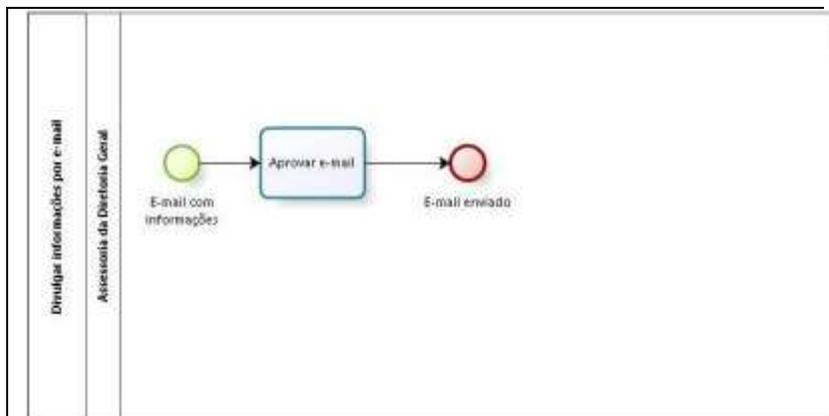
1. Entrada. Informações recebidas	Quem fornece: Servidores do campus, alunos, Diretoria Geral e organizações Quem recebe: Assessoria da Diretoria Geral
2. Evento. Se for divulgação de organização externa, diretor-geral autoriza. Divulgações internas assessor do diretor autoriza.	
3. Evento. Se precisar, escrever texto e imprimir	Quem faz: Assessor da Diretoria Geral
4. Identificar mural mais apropriado	Quem faz: Assessor da Diretoria Geral
5. Divulgar informação no mural	Quem faz: Assessor da Diretoria Geral ou funcionário terceirizado do Gabinete
6. Saída. Informação divulgada	Quem recebe: servidores e alunos. Como recebe: lendo as informações nos murais

FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Processo SJO-004: Divulgar informações por e-mail

Processo: Divulgar informações por e-mail		Código: SJO-004
O que é: Divulgar informações por meio da lista de e-mail dos servidores do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Servidores do campus e organizações	Dono do processo: Assessoria da Diretoria Geral	Cliente da saída do processo (output): Servidores do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Diretoria Geral	É o dono do processo.	1. Servidores mais antigos do campus não usam e-mail, segundo técnico em TI da Coordenadoria de Tecnologias da Informação e Comunicação. Mas são poucos.
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. E-mail com informações	Quem fornece: servidores do campus Quem recebe: Assessoria da Diretoria Geral	
2. Aprovar e-mail	Quem faz: Assessoria da Diretoria Geral	
3. E-mail enviado	Quem recebe: servidores inscritos na lista “todos” do campus Como recebe: por e-mail	
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



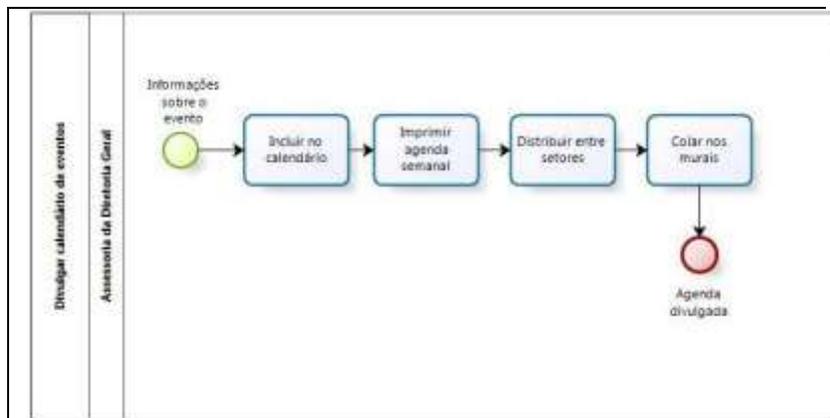
Processo SJO-005: Divulgar calendário de eventos

Processo: Divulgar calendário de eventos		Código: SJO-005
O que é: Divulgar o calendário de eventos do campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Setores do campus	Dono do processo: Diretoria Geral	Cliente da saída do processo (output): Servidores do campus

RELAÇÕES DO PROCESSO

Agente	O que faz	Problemas identificados
Diretoria Geral	Executa o processo.	<p>1. Há falhas de comunicação. Em algumas vezes ocorrem eventos que os setores não avisam à Diretoria Geral sobre a sua realização, segundo assistente em administração da Diretoria Geral. Algumas vezes o participante do evento chega na portaria do campus e não se sabe qual o evento que ele vai participar.</p> <p>2. Os membros da Comissão de Comunicação têm, conforme a portaria que a criou, duas horas por semana para se dedicar à comunicação. No entanto, somente as reuniões semanais da comissão costumam durar esse tempo.</p> <p>3. A comissão vive "apagando incêndios". Isso porque não existe um setor responsável pela comunicação no campus, mas a comissão, que é formada por servidores de diferentes setores e que dividem seu tempo entre a comissão e as atribuições que possuem em seus setores.</p> <p>4. A comissão planeja ações de comunicação, mas não tem quem as execute, pois não existe setor no campus dedicado à comunicação. A própria comissão tem que executar</p>

		<p>as ações e extrapolando as duas horas semanais que formalmente seus membros têm para se dedicar à comunicação.</p> <p>5. Alguns organizadores de eventos não avisam a comissão sobre sua realização, ou avisam no dia em que o evento vai ser realizado. A comissão precisa ir atrás da informação.</p>
FLUXO DO PROCESSO		
1. Entrada. Informações sobre o evento.		<p>Quem fornece: servidores ou assessor da Diretoria Geral.</p> <p>Quem recebe: Assessoria da Diretoria Geral.</p> <p>Como recebe: por e-mail ou telefone (servidores) ou pessoalmente (assessor da Diretoria Geral)</p>
2. Incluir no calendário.		Quem faz: Assessoria da Diretoria Geral.
3. Imprimir agenda semanal.		Quem faz: Assessoria da Diretoria Geral.
4. Distribuir entre setores.		Quem faz: Assessoria da Diretoria Geral.
5. Colar nos murais.		Quem faz: Assessoria da Diretoria Geral.
6. Saída. Agenda divulgada.		<p>Quem recebe: alunos e servidores</p> <p>Como recebe: por cópia impressa no setor ou no mural</p>
FLUXOGRAMA DO PROCESSO		



Processo SJO-006: Organizar formaturas e eventos de certificação.

Processo: Organizar formaturas.		Código: SJO-006
O que é: Organizar formaturas e eventos de certificação no campus.		
Fornecedor da entrada do processo (input): Comissão de Comunicação	Responsável pelo processo: Comissão de Formaturas	Cliente da saída do processo (output): Alunos do campus
RELAÇÕES DO PROCESSO		
Agente	O que faz	Problemas identificados
Comissão de Formaturas	Executa o processo.	<p>1. Como todos os integrantes da comissão participam da realização da formatura, não sobra tempo para que façam cobertura (fotos) da formatura, segundo o técnico em tecnologia da informação da Coordenadoria de Tecnologias da Informação e Comunicação. Já foi pedido à Reitoria cobertura por jornalistas, mas pedido não foi atendido, segundo assistente em administração da Diretoria Geral.</p> <p>2. Três membros da Comissão de Comunicação participam da comissão responsável por organizar as formaturas, sendo que um deles é o líder da comissão de formaturas. Essa comissão, no entanto, não foi formalizada, o que impede os seus integrantes de formalmente destinar parte de sua carga horária de trabalho para a organização de formaturas.</p> <p>3. O membro da Comissão de Comunicação responsável por contatar os alunos usa seu e-mail particular para isso. Ainda não foi criado um e-mail para servir de</p>

		canal de comunicação com os formandos. 4. Processo trabalhoso e, junto com as tarefas que o membro da comissão que faz contato com os fornecedores tem em seu setor, resulta em levar trabalho para casa.
--	--	--

FLUXO DO PROCESSO

1. Definição de data e local.	Quem fornece: comissão de Formaturas. Quem recebe: Comissão de Formaturas e alunos. Como recebe: pessoalmente.
2. Planejar evento.	Quem faz: Comissão de Formaturas.
3. Elaborar cerimonial	Quem faz: Comissão de Formaturas.
4. Definir serviços que serão contratados.	Quem faz: Comissão de Formaturas.
5. Pegar informações com alunos. (informações: número da roupa, telefone e e-mail, nome do paraninfo e nome de turma, orador, juramentista, música que vão usar, homenagens).	Quem faz: Comissão de Formaturas.
6. Definir detalhes dos serviços com fornecedores.	Quem faz: Comissão de Formaturas.
7. Dividir tarefas no dia da execução.	Quem faz: Comissão de Formaturas.
8. Executar a formatura.	Quem faz: Comissão de Formaturas.
9. Formaturas realizadas	Quem recebe: alunos. Como recebe: pessoalmente.

FLUXOGRAMA DO PROCESSO

