

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
ESCOLA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**AVALIAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DO SETOR DE COMUNICAÇÃO EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

**EVALUATION OF THE FUNCTIONING OF THE COMMUNICATION SECTOR IN  
A HIGHER EDUCATION INSTITUTION**

**Linha de pesquisa: Gestão estratégica**

Acadêmica: Viviane Mariano Borges, email: [vivianeborges.pucgoias@gmail.com](mailto:vivianeborges.pucgoias@gmail.com) e CPF 655.954.241.68

Orientador: Marcos de Freitas Pintaud, email: [contemporaneomfp.brasil@gmail.com](mailto:contemporaneomfp.brasil@gmail.com) e CPF 170.402.991.00

Nome do avaliador: Maria Aparecida Vaz Evangelista, email: [mave@pucgoias.edu.br](mailto:mave@pucgoias.edu.br) e CPF 252.793.511.72

Nome do avaliador: Gisely Jorge Mesquita, email: [giselymesquita@gmail.com](mailto:giselymesquita@gmail.com) e CPF 393.615.861.49

**Resumo**

Com o presente estudo propôs avaliar o funcionamento do setor de comunicação de uma instituição de ensino superior. Utilizou-se, para tal, métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica e documental, dentro de uma abordagem qualitativa descritiva envolvendo também entrevista com colaboradores, no contexto da área onde é realizada a função. Os resultados demonstram que a instituição foco do estudo é organizada hierarquicamente, dividida em unidades organizacionais que desempenham funções diferentes entre si e, dentre essas unidades organizacionais, está o setor de comunicação, o qual tem como função dar visibilidade a produção de conhecimento através de ação multiprofissional, pela qual são executados os processos para obtenção do objetivo final do setor, que é levar conhecimento internamente e externamente a instituição, levantar dados acerca do funcionamento do setor de comunicação da instituição, avaliar e analisar os dados levantados, apresentar conclusões sobre o estudo, apresentar sugestões de melhoria para o setor de comunicação, agregando conhecimentos de marketing.

**Palavras-chave:** Comunicação; Funcionamento; Instituição; Setor.

**Abstract**

With the present study it proposed to evaluate the functioning of the communication sector of a higher education institution. For this purpose, methods and techniques of bibliographic and documentary research were used, within a qualitative descriptive approach also involving interviews with employees, in the context of the area where the function is performed. The results demonstrate that the focus institution of the study is organized hierarchically, divided into organizational units that perform different functions among themselves and, among these organizational units, is the communication sector, whose function is to give visibility to the production of knowledge through action multiprofessional, through which the processes to

obtain the final objective of the sector are carried out, which is to bring knowledge internally and externally to the institution, to raise data about the functioning of the institution's communication sector, to evaluate and analyze the data collected, to present conclusions about the study, present suggestions for improvement for the communication sector, adding marketing knowledge.

**Keywords:** Communication; Functioning; Institution; Sector.

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação é uma área de conhecimento de extrema importância para o ser humano e busca entender o modelo de funcionamento e os conceitos, se faz necessário, para avaliar o impacto desse setor em uma instituição de Ensino Superior, desde a sua fundação.

A instituição de Ensino Superior, objeto desse artigo, foi fundada em 1948, sendo a primeira universidade do centro-oeste onde, nos primeiros anos de sua atuação local os diplomas ofertados foram dos cursos de História, Geografia, Letras clássicas, Letras Neolatinas, Letras Anglogermânicas e Pedagogia.

Esta instituição foi fundada visando a implantação de uma universidade com formação católica, apoiada na doutrina social da igreja. Com o passar do tempo, novas faculdades surgiram a partir de 1951 com a faculdade de Economia, 1952 da Escola de Belas Artes, 1954 a faculdade de Enfermagem, 1957 o curso de Estudos Sociais e Econômicos e Serviços Sociais e em 1959 a Faculdade de Direito.

A instituição de ensino é resultado da incorporação de faculdades e escolas isoladas. E 1958, com o surgimento da Sociedade Goiânia de Cultura todas essas faculdades isoladas passaram a ser mantidas por ela e nesse instante a escola de Ensino Superior teve seu nome modificado.

A instituição de ensino Superior reformulou seu próprio estatuto entre a gestão de 1994-1998, e a partir do ano 2000 buscou se atualizar a fim de reafirmar sua configuração acadêmica integrando ensino, pesquisa e extensão em seu projeto educativo. Em 2014, a Escola de Ensino Superior substituiu os departamentos por criação de escolas permitindo que os cursos que têm maior relação interajam com mais facilidade no dia-a-dia da vida acadêmica.

Atualmente, essa instituição tem um total de 10 escolas, 45 cursos de graduação, 72 especializações, 11 mestrados e 3 doutorados e é conhecida nacionalmente pela qualidade de seu ensino, pesquisa e extensão. Considerando o êxito que a Escola vem obtendo em sua jornada, se faz necessário diagnosticar e analisar a função de cada setor desempenhado pela mesma. Neste estudo, especificamente, o setor escolhido para análise e diagnóstico foi o setor de comunicação, visto que foi iniciado em 1986 e traz para todos os alunos e para a população em geral informação periódica sobre o que acontece na instituição.

O setor de comunicação na instituição é bastante amplo, além de trazer informação para os alunos, possui uma veiculação de notícias para toda população através de uma coluna diária em um dos principais jornais da cidade, que tem como objetivo informar as atividades principais da instituição naquele período. Com o objetivo de avaliar o funcionamento desse setor de comunicação, e com base nos conhecimentos produzidos ao longo da graduação, foi desenvolvida uma pesquisa, numa abordagem qualitativa descritiva, abordando pessoas que nele vêm atuando, utilizando para isso instrumentos que possibilitassem obter uma visão da realidade da mesma e com isso apresentar críticas e sugestões de melhorias para o seu

desempenho. Os resultados estão apresentados, de forma descritiva, ao final do trabalho, seguido de conclusões e sugestões de melhorias.

O tema é oportuno pois permite a discente conhecer sobre a instituição que abriu as portas para explorar e conhecer o setor de comunicação; promove a condição de se ter mais um trabalho de pesquisa no acervo da instituição; possibilita a este setor de comunicação obter sugestões de melhorias que podem repercutir em seu desempenho. A viabilidade do estudo se deu ao acesso total dos materiais teóricos relacionados a instituição e assuntos pertinentes, liberdade para coleta de informações, orientação de professores etc.

Vale ressaltar que este trabalho é importante para a discente, pois promove conhecimento sobre a funcionalidade do setor de comunicação e a aplicação da teoria pertinente a prática, bem como na compreensão da importância desse setor para a instituição, pois permite conferir hipóteses, analisar fatos, avaliar o assunto conforme a realidade da instituição, além de análise crítica das atividades desempenhadas no dia a dia a fim de sugerir proposta de intervenção, para gestores, profissionais, professores e estudantes. Os limites desse trabalho estão focados, essencialmente, na avaliação do funcionamento do setor de comunicação da referida instituição.

## **2. REVISÃO TEÓRICA**

Este capítulo tem como propósito fundamentar teoricamente as principais diretrizes da administração, do marketing, da qualidade, da comunicação, dos serviços e dos processos que compõe as organizações administrativas, a fim de compreender as etapas que compreendem o setor de comunicação da instituição estudada, e fazer um comparativo sobre os dados coletados.

### **Administração**

A sociedade atual estrutura-se em organizações sendo elas lucrativas ou não. A administração atua diretamente dentro das organizações com intuito de trazer uma conduta racional das atividades executadas dentro de uma organização, garantindo assim o sucesso das organizações. Segundo Chiavenato (2003, p.2),

A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização. A Teoria Geral da Administração (TGA) é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da Administração em geral, não se preocupando onde ela seja aplicada, se nas organizações lucrativas (empresas) ou se nas organizações não lucrativas. A TGA trata do estudo da Administração das organizações.

Administrar é importante em qualquer situação, a tomada de decisões para realizações de atividades do dia a dia de uma pessoa, são repletas de decisões administrativas. Administrar requer habilidade. O papel do administrador é importante pois define suas principais condutas em planejar, organizar dirigir e controlar; apesar de ser utilizada em várias situações o desenvolvimento da Administração como ciência se deu pela importância que ela desempenha nas organizações. (MAXIMINIANO, 2000)

O planejamento é parte de extrema importância para o bom desempenho do administrador, porque é através do traçado do planejamento que pode se prever os resultados futuros, além de ser determinante para alcançar os objetivos idealizados que serão estabelecidos

através de metas. De acordo com Trigueiro e Marques (2014, p.84) “Planejamento é uma ferramenta para analisar o ambiente externo e interno, reafirmar a missão da Organização, coletar dados e os transformar em informações para definir os planos de ação”.

No processo administrativo a primeira conduta que o administrador deve tomar é o detalhamento do planejamento, formulando a hierarquia dos objetivos, o caminho que deve ser escolhido para chegar no objetivo, e qual sequência deve ser tomada no processo administrativo; diante desses passos o planejamento se divide em planejamento tático, estratégico e operacional. (CHIAVENATO, 2003)

O planejamento estratégico é abordado em longo prazo, se referindo a organização como um todo estabelecendo efeitos duradouros e difíceis de reverter; o planejamento tático tem como objetivo ações em médio prazo e que abrange os setores, departamentos ou áreas das organizações; o planejamento operacional tem como objetivo o alcance de metas em curto prazo a fim de abranger uma tarefa em específico. Para Chiavenato (2003, p.172),

Planejamento estratégico tem conteúdo genérico, sintético e abrangente, com extensão de tempo a longo prazo com amplitude macro orientado; planejamento tático tem conteúdo menos genérico e mais orientado, com extensão de tempo a médio prazo, e com amplitude abordando cada unidade da empresa separadamente; o planejamento operacional tem conteúdo objetivo detalhado, específico e analítico, com extensão de tempo a curto prazo, e amplitude micro orientado.

O papel das organizações na administração é designar metas significativas, determinar atividades específicas diárias que exigem habilidades, de forma lógica a designar cargos garantindo reciprocidade e aprendizado contínuo. Como visão de Chiavenato (2003, p.174),

Organização como função administrativa e parte integrante do processo administrativo. Nesse sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles.

Dentro da estrutura organizacional, existem três parâmetros a serem definidos, que são a comunicação que determina como se relacionam os departamentos entre si; a divisão de trabalho que define as responsabilidades e os cargos de cada departamento; e o sistema de autoridade que define os níveis hierárquicos, qual grau de autonomia cada departamento tem juntamente com o grau de autonomia que cada participante do departamento exerce. (MAXIMINIANO, 2000)

A direção de uma empresa é responsável por conduzir a empresa, dentro do processo de administração a direção impulsiona a empresa a caminhar, a direção que deve impulsionar todos os esforços em uma só direção, deve motivar a equipe, comunicar e liderar. Segundo Maximiliano (2000, p.27) “A direção é responsável pelo processo de realizar e utilizar recursos para atingir o objetivo. O processo de execução envolve outros processos principalmente o processo de direção, para acionar recursos que realizam as atividades e os objetos”.

O controle, quarto processo da administração é responsável por assegurar que os resultados dos objetivos estabelecidos nas fases de planejamento, organização, e direção, cheguem o mais próximo do que foi determinado. Na visão de Maximiano (2000, p.456) “controlar em essência consiste em manter um sistema dentro de um padrão de comportamento, com base em informações contínuas sobre o próprio sistema e o padrão de comportamento”.

Na fase de controle há estabelecimento de padrões avaliativos, observação de desempenho, comparação de desempenho e se necessário tomada de ações corretivas, sendo

responsável pelo fechamento dos processos administrativos. Essa fase atua no nível global, no nível departamental e no nível operacional.

## Marketing

Marketing é uma ciência recente em constante evolução, não existe um consenso sobre o seu surgimento e nem sobre o significado da palavra marketing, o principal conceito de marketing gira em torno da identificação da necessidade humana através da formulação de produtos que tem como objetivo suprir a necessidade do consumidor. Segundo Cobra, Brezzo (2010, p.5) “Marketing é a realização de atividades empresariais que dirigem o fluxo de bens e serviços desde o produto até o consumidor”.

O marketing é essencial para o sucesso de um negócio, ele é o resultado de planejamento e execução detalhados, um dos objetivos do marketing é obter demanda de produtos e serviços suficientes para que a empresa obtenha lucro. As técnicas do marketing estão sempre sendo refinadas a fim de aumentar as chances de sucesso. (KOTLER; KELLER, 2006)

Muitos interpretam de forma equivocada o conceito de marketing como sendo propaganda ou venda, mas na verdade a propaganda não é o significado de marketing, e sim somente um dos pilares da comunicação que por sua vez foram executados corretamente juntamente com as estratégias do marketing geram vendas de produtos ou serviços. De acordo com a ideia de Kotler e Armstrong (2012, p.5),

Definido de forma ampla, o marketing é um processo social e administrativo por meio de quais indivíduos e organizações obtêm o que precisam e desejam, criando e trocando valor com outros. Em um contexto estreito de negócios, o marketing inclui o estabelecimento de relações de troca lucrativas e de valor agregado com os clientes.

O marketing é focado em desenvolver ou criar produtos e serviços que supram desejos e necessidades dos clientes, oferecendo a eles bens e serviços que promovam a satisfação do cliente, reafirmando esta ideia, temos o conceito de Kotler e Keller (2006, p.28) “marketing é o processo de execução a concepção, a determinação do preço, a promoção a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

O marketing é elaborado através de estratégias que buscam entender os consumidores, estabelecendo assim relações fortes que, conseqüentemente geram lucros para empresas, para isso é necessário entender cinco conceitos fundamentais que são: desejo (necessidades e demandas), ofertas de marketing (produtos serviços e experiência), valor e satisfação, trocas e relacionamentos, mercados.

Para que o marketing atinja seu objetivo final, o profissional de marketing deve buscar entender a necessidade do cliente que por hora e o estado de carência, que vai impulsionar o desejo que é a satisfação da necessidade de forma específica, a necessidade e o desejo impulsiona a demanda que o desejo específico aliado com o poder de compra. Exemplificando: o cliente está com fome (necessidade), quer comer porção de batatas fritas (desejo), entra em uma loja do Mc Donalds faz o pedido de uma porção de batatas e paga por ela (demanda). (KOTLER; KELLER, 2006)

As ofertas de marketing têm como objetivo oferecer produtos e serviços que não só satisfaçam seu cliente, mas que superem seus anseios, através de um conjunto de benefícios, emitindo propostas de valor. De acordo com Kotler e Armstrong (2012, p.8) “As necessidades e desejos dos consumidores são satisfeitos com as ofertas do mercado, ou seja, uma certa combinação de

produtos, serviços, informações e experiências que é oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo”.

O valor e a satisfação do cliente devem andar lado a lado, o valor corresponde a uma equação entre o valor que o cliente obtém pela aquisição e utilização de determinado produto subtraído do custo que o produto representou para ele. O valor deve promover satisfação que é a comparação do desempenho do produto com a expectativa do cliente, para o profissional de marketing a satisfação do cliente é um desafio, pois é preciso que o produto encante o cliente e superar suas expectativas, para que haja a fidelização do cliente. (KOTLER; KELLER, 2006)

Quando se obtém algo de alguém oferecendo algo em troca, estabelecemos uma relação de troca, essa relação pode envolver produtos, serviços, ideias ou outros objetos. As transações envolvem trocas com valores monetários, em troca de algo se dá um valor monetário. Segundo Garcia et al (2019, p.42-43),

A troca é a transferência de produtos entre seus proprietários, que se conhecem a partir das estratégias e ações de marketing. É o ato que ocorre quando produtos/serviços de valor para ambas as partes são escolhidos para serem adquiridos em detrimento de outros e quando o que se vai despendar em contrapartida envolve valores monetários, temos então, uma transação ao invés da troca.

O mercado e a junção de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, o cliente está inserido no mercado por isso a importância do profissional de marketing compreender a lógica e as funções essenciais do mercado, a fim de elaborar um produto ou serviço que supra as expectativas de mercado sobre o produto e criar serviços adequados que o mercado esteja disposto a pagar. (GARCIA et al, 2019)

## **Comunicação**

Para a execução do marketing existem várias ferramentas de aplicação, entre elas a comunicação. A comunicação é o meio pelo qual se estabelece uma ligação entre empresa e o cliente, com objetivo de estabelecer relacionamento entre ambos. Segundo Kotler e Keller (2006, p.532-533) “A comunicação colabora de diversas formas com os consumidores. A comunicação de marketing permite que empresas conectem suas marcas com outras pessoas, eventos, lugares, marcas, experiências, sensações e objetos”.

A comunicação é uma ferramenta utilizada para aumentar vendas e lucros, através da persuasão, lembrando os consumidores para que comprem seus produtos e serviços, fazendo com que clientes potenciais os desejem e comprem. (DARONCO, 2008)

Os avanços tecnológicos têm moldado a comunicação de marketing, os consumidores com acesso à internet se tornam cada vez mais informados e capaz de se comunicar, podendo ser também geradores de conteúdo de marketing, esse novo modelo tem feito as empresas ficarem ainda mais preocupadas em estabelecer relacionamento próximo com seus clientes. Assim como o marketing de massa gerou uma nova geração de comunicações de mídia de massa, as novas mídias digitais criaram um novo modelo. (KOTLER; ARMSTRONG, 2012)

Para fidelizar o cliente que se torna cada vez mais exigente, a indústria de tecnologia da informação tem se tornado uma grande aliada para desenvolvimento de diversas estratégias de marketing, evidenciando o perfil de cliente bem como desejo exigências. De acordo com Kotler (2000, p.397),

A comunicação via Internet está ampliando o alcance das empresas, principalmente pequenas, para mercados do mundo todo. A Internet se tornou um instrumento eficaz

para tudo, desde para obter gratuitamente informações e diretrizes para exportação e realizar pesquisas de mercado, até para oferecer a clientes de áreas distantes um processo seguro para solicitar produtos e efetuar o pagamento.

A comunicação integrada ao marketing torna-se de extrema importância, pois agora além de oferecer um produto de boa qualidade, com preço atraente e acessível, as empresas precisam se comunicar com o público, toda empresa inevitavelmente tem de assumir o papel de comunicadora e de promotora. (DARONCO, 2008)

O mix de comunicação apresenta seis formas essenciais da comunicação de marketing que compõem propagandas, promoção de vendas, eventos, relações públicas, marketing direto e vendas pessoais. O objetivo do mix de comunicações é fazer com que o cliente estabeleça uma relação forte e favorável. Na visão de Kotler e Armstrong (2012, p.436),

Publicidade e qualquer forma paga de apresentação não pessoal e promoção de ideias, bens ou serviços, por um patrocinador identificado; promoção de vendas e incentivos de curto prazo que incentivam a compra ou venda de um produto ou serviço; vendas Pessoais: Apresentação pessoal da força de vendas da empresa, com o objetivo de vender e estabelecer relacionamento com o cliente; relações públicas e estabelecer boas relações com os diversos públicos de uma empresa obtendo publicidade favorável, criando uma boa imagem governança corporativa e tratamento ou bloqueio de boatos, histórias ou eventos desfavoráveis; marketing direto e a conexões diretas com consumidores individuais cuidadosamente selecionados, para obter uma resposta imediata e cultivar relacionamentos duradouros com os clientes.

Para a comunicação se tornar eficaz é necessário entender os elementos do processo de comunicação que são: objetivo da elaboração da comunicação, seleção dos canais de Comunicação, estabelecimento de orçamentos, decisão sobre o mix de comunicação, mensuração dos resultados da comunicação, gerenciamento da comunicação integrada ao marketing. (KOTLER; KELLER, 2006)

O primeiro passo é definir o público alvo, depois elaborar uma mensagem eficaz, seguido da escolha de canais de comunicação que são definidos em pessoais e impessoais, a seguir o emissor deve investigar o efeito que a mensagem teve sobre o público alvo e qual foi o comportamento gerado pela mensagem. (KOTLER; ARMSTRONG, 2012)

A necessidade das empresas em criar um marketing integrado tem se mostrado necessário devido ao surgimento da nova mídia. O marketing integrado prevê comunicação vinculando todas as mensagens e imagens da empresa, desempenhando papéis únicos e uniformes nos esforços para atrair, informar e persuadir clientes; essas funções devem ser cuidadosamente coordenadas sob o plano geral de comunicação de marketing. (KOTLER; ARMSTRONG, 2012)

O marketing moderno deve estar totalmente alinhado com os processos organizacionais e com as estratégias de relacionamento com o cliente, a fim de captar as oportunidades que o mercado apresenta, buscando sempre informações sobre o cliente a fim de estreitar relacionamento com ele e obter maior fidelização. (ZENONE, 2017)

## **Qualidade**

Qualidade é um termo bastante amplo, e sinônimo de excelência de produtos ou serviços. A qualidade está envolvida em todos os setores e processos de uma organização, e uma das maiores contribuições operacionais se tornando um fator estratégico para se atingir objetivos.

Qualidade é um requisito obrigatório para toda empresa que deseja se manter competitiva e perpetuar-se no mercado, o controle de qualidade é essencial para garantir a satisfação do cliente. De acordo com Martinelli (2009, p.17) “Qualidade é atender as expectativas e necessidades de um cliente de forma satisfatória, ou seja, é obter um resultado esperado que atenda todos os requisitos e exigências para qual esse foi criado”.

A gestão de qualidade é um conjunto de ações coordenadas, que dirige e controla uma organização através do planejamento, controle e garantia da qualidade. Para que haja gestão de qualidade total existem três conceitos que devem ser obedecidos, o primeiro deles é a ética, a empresa deve seguir padrões éticos desde o menor funcionário da empresa até o dono; o segundo conceito é redução de custos através de evitar o desperdício de materiais e de mão de obra, reduzir o tempo de produção e gerar menos estresse para o trabalhador e mais satisfação ao trabalhador; o terceiro é o planejamento de qualidade. (HALL, 2012).

William Edwards Deming conhecido como consultor revolucionou a qualidade de produção, com objetivo de alcançar melhorias na qualidade, estabeleceu 14 diretrizes, são elas: o objetivo da empresa devem ter constância; deve se recusar aceitação de defeitos; eliminar o método de inspeção para obter qualidade; comprar na base do custo total e escolher um fornecedor a longo prazo; aperfeiçoar constantemente para melhorar a qualidade e a produtividade; encorajar os departamentos a resolverem problemas em conjunto eliminando barreira entre eles; eliminar toda informação que estimule a seguir o programa “zero defeitos”; eliminar padrões de trabalho que promovem quotas numérica de produção, remover todas barreiras que impeçam o direito e orgulho de trabalho do colaborador; instituir programa de reciclagem e educação; todos profissionais da empresa devem trabalhar em grupo para efetivar mudanças. (DEMING, 1990).

Philip Crosby foi o criador do programa Zero defeitos, esse programa previa a execução do trabalho com qualidade sem margens de erro, através da busca de maior conhecimento, chegando na perfeição da execução do trabalho, de acordo proposto o programa é dividido em 14 etapas alcançando o objetivo de acordo com Crosby (1990, p. 179) “Fazer o trabalho direito logo da primeira vez”.

Joseph M. Juran estabeleceu a qualidade através da responsabilização da gestão e da melhoria contínua da qualidade, propôs pela primeira vez a análise de custos na qualidade, segmentado em três categorias, falhas externas e internas, prevenção e avaliação; descreveu a qualidade em três momentos planejamento, controle e melhoria. Defendeu a utilização de um programa anual focado na melhoria constante da qualidade com responsabilidades definidas, seguindo a teoria de que, todos são responsáveis pela resolução de problemas na qualidade. (CARVALHO; PALADINI, 2012)

Kaoru Ishikawa criou o diagrama de Ishikawa, que tem como teoria principal para identificar as causas de um problema considerando as seis principais causas de problemas, mão de obra, materiais, máquinas, métodos, meio ambiente e medição importante na difusão de ferramentas e técnicas de análise e solução de problemas e gerenciamento da rotina. Foi responsável por levar para os japoneses os círculos de controle da qualidade (CCQs). (HALL, 2012)

Genichi Tanaguchi desenvolveu a teoria de que toda vez que o objeto é desviado existem perdas, a fundamentação da teoria se dá na quantificação das perdas, o objetivo é trabalhar com requisitos de maneira a minimizar a variação (ruídos) da performance de um determinado produto, a fim de aumentar a qualidade e a satisfação dos clientes. Os ruídos são definidos em 3 tipos: ruído externo (condições de uso que, perturbam as funções do produto temperatura, umidade, poeira); ruído interno (mudanças que sucedem como resultado de um

desgaste); ruído peça a peça (diferenças entre produtos que, são fabricados de acordo com as mesmas especificações). (MARTINELLI, 2009)

Armand Feigebaum desenvolveu a teoria do controle da qualidade total, o princípio da teoria é de que a qualidade do produto consiste em controle desde o início do projeto até o produto chegar à mão de um cliente satisfeito, envolvendo controle de todas as cadeias que levam a produção do produto. O controle de qualidade total tem como objetivo qualidade em primeiro lugar, as ações são orientadas por prioridade, onde objetivo tem que ser atender as necessidades do cliente e evitar erros que comprometam a organização. (MARTINELLI, 2009)

## Serviços

O conceito sobre serviços é amplo, pode se dizer que é o desempenho de ações que podem ser de ordem empregado consumidor ou não, o setor de serviços abrange todas as atividades econômicas, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.27) “Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor”.

A importância dos serviços na sociedade se dá pelo aumento do produto interno bruto e pela geração de serviços, o aumento da demanda de serviços pode ser observado por alguns requisitos como aumento da qualidade de vida, urbanização, mudanças demográficas, mudanças sócio-econômicas, aumento da sofisticação dos consumidores, mudanças tecnológicas. (GIANESI, 1995)

Segundo Cobra (2007, p. 56). “O serviço pode ser um fator chave de sucesso ou, ao contrário, um fator crítico de fracasso estratégico”. O serviço é a chave de sucesso de qualquer negócio se não for executado bem com clareza e excelência, gera a perda do cliente consequentemente gerando fracasso em todas as outras operações do negócio. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.43),

Serviços são ideias e conceitos; produtos são objetos. Por isso, inovações em serviços não são patenteáveis. Para assegurar os benefícios de um conceito original em serviços, as empresas devem expandi-lo rapidamente e utilizar a vantagem do pioneirismo para superar os competidores.

Serviços diferentemente de produtos não podem ser estocados, a variabilidade das demandas de serviços é muito grande, representando um desafio no gerenciamento de serviços, se o serviço não for utilizado, está perdido para sempre, nisso se baseia a principal diferença de produtos e serviços.

Conforme Lobos (1993, p. 185), “As organizações muitas vezes falham em satisfazer seus clientes não porque os serviços prestados sejam ruins, mas por serem inadequados, ou seja, eles simplesmente não são o que o cliente quer”. Quando se vende um serviço, o cliente pago, não pelo serviço, mas sim pelo benefício que aquele serviço propõe para garantir o sucesso na prestação do serviço ao cliente as empresas têm que estudar a clientela, a fim de oferecer um serviço que coincide com a necessidade do consumidor.

Para uma empresa se destacar no mercado é necessário entender as cinco principais características dos serviços que são intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, perecibilidade e propriedade.

Intangibilidade parte do princípio de como não se pode tocar o serviço, o cliente precisa confiar na empresa, para se estabelecer essa ligação, a empresa deve focar nos benefícios, nas representações físicas dele, usando nomes de marcas e personalidades, a fim de personalizar o serviço e desenvolver reputação. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010)

Inseparabilidade não se pode separar a pessoa do vendedor, tornando o vendedor de serviços parte importante do processo, por esse motivo as empresas devem focar em aprender a trabalhar em grandes grupos, trabalhar de forma mais rápida, e treinar fornecedores de serviços a fim de torná-los mais competentes. (MCTAVISH, 1991)

Heterogeneidade pode existir uma gama muito diferente ente os serviços prestados em uma mesma empresa, a prestação de serviços varia de cliente para cliente, o feedback do cliente é de extrema importância, visto que torna se impossível monitorar a produção de cada empregado, é a opinião do cliente que vai desempenhar o papel de controle de qualidade, a empresa deve se preocupar com as atitudes dos empregados quanto com seu desempenho, o que requer uma cuidadosa seleção pessoal, treinar e capacitar os empregados, ter genuína preocupação com o bem-estar dos empregados, e estabelecer as metas organizacionais internas, setores de serviços compartilham seus recursos entre os clientes alocando seu uso. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010)

Os serviços são perecíveis, diferentemente dos produtos não podem ser estocados, isso gera algumas implicações para os fornecedores de serviços, existe uma flutuação muito grande na demanda, por esse motivo as empresas devem focar em unir oferta com demanda, visto que se o serviço não for utilizado será totalmente perdido. (MCTAVISH, 1991)

O cliente não adquire propriedade sobre o serviço, diferentemente do produto, o cliente tem acesso, mas não tem propriedade sobre a atividade, os clientes não compram um bem, mas podem utilizá-lo por um tempo determinado, por esse motivo, as empresas devem focar em enfatizar nas vantagens da não propriedade. (MCTAVISH, 1991)

## **Processos**

Maximiano (2006, p. 322) define processos como “a maneira como os componentes de um sistema se relacionam para criar uma sequência de operações ou procedimentos que produzem resultados esperados”. O processo nada mais é do que um conjunto de atividades estruturadas que possuem relação entre si, realizando resultados objetivos para a satisfação de necessidades de clientes internos e externos à organização.

Os processos usam dos recursos da organização para gerar resultados concretos, a empresa necessita de conhecimento dos seus processos organizacionais para se manter competitiva no mercado, é essencial que os processos organizacionais estejam perfeitamente alinhados com a estratégia. Todo processo tem o objetivo de atingir eficiência, efetividade, flexibilidade.

A gestão por processos é baseada no foco das necessidades dos clientes, atribuída através do trabalho e seus resultados, atribuindo simplicidade e agilidade às atividades, estabelecendo trabalho em equipe, proporcionando flexibilidade organizacional, para adaptações a mudanças, obtendo um estilo descentralizado de gestão com a cooperação e comunicação direta, contribuindo para novas habilidades, maior autonomia e compartilhamento de responsabilidade, permitindo a gestão através de indicadores de desempenho, facilitando a gestão do conhecimento organizacional e a gestão de competências integrada da organização. (MARQUES; ODA, 2012)

Para a implementação de um processo administrativo existem cinco etapas básicas que compreendem a estrutura organizacional, são elas: comprometimento - nessa etapa a equipe deve estar alinhada com os mesmos conceitos e estilo, e ter responsabilidade; estruturação;

desenvolve todos os conceitos para o desenvolvimento da implementação, nessa etapa fortalece a interação e desenvolve medidas de desempenho; análise; nessa etapa todos os recursos são organizados para o desenvolvimento através da avaliação e de redesenhar indicadores de desempenho; desenvolvimento nesta etapa consolida a administração do processo através de abordagem tecnológica e uso de recursos; implementação é a operacionalização de todas as etapas desenvolvidas anteriormente através do planejamento, acompanhamento e correção. (OLIVEIRA, 2006)

Os processos são a principal chave do funcionamento das organizações, e são divididos em três categorias, são elas: processos de negócio - são caracterizados pela atuação da empresa apoiada em outros suportes internos; processos de integração organizacional - tem como centro a organização e viabilizando o funcionamento de vários subsistemas da organização em busca do seu desempenho geral; processos gerenciais focados na atuação dos gerentes e nas suas relações através das ações de medição e ajuste do desempenho. (GONÇALVES, 2000)

Os processos organizacionais e gerenciais são processos de informação e decisão, e variam entre quatro categorias, são elas: processos verticais são referentes ao planejamento e orçamento empresarial; processos horizontais referem à base do fluxo de trabalho; processos laterais ocorrem por meio do contato voluntário entre os membros do grupo por iniciativa dos envolvidos; processos formais são definidos por meio de documentos formais e exigem times de organização formal. (GONÇALVES, 2000)

### 3. METODOLOGIA

Este está suportado por uma abordagem de pesquisa qualitativa descritiva, que segundo Chizzotti (*apud* CORDEIRO, 1999, p.117), “Fundamentam-se em dados coligidos nas interações interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão aos seus atos. O pesquisador participa, compreende e interpreta”.

O estudo envolve avaliação documental e segundo Godoy (1995, p.23) “Na pesquisa documental, três aspectos devem merecer atenção especial por parte do investigador: a escolha dos documentos, o acesso a eles e a sua análise”.

Os instrumentos utilizados para esse estudo foram análise documental de arquivos da empresa, e entrevista estruturada aplicada aos respectivos profissionais responsáveis pelo pleno funcionamento da função comunicação. Segundo Fachin (2005, p.97) “instrumentos são os padrões de medida escolhidos para realizar as operações específicas”.

A população do estudo é composta por todos os profissionais do setor de comunicação da instituição, num total de onze pessoas (dez profissionais mais gerência). Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.223) “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

A amostra do estudo foi de onze profissionais do setor de comunicação da instituição aos quais se aplicou a entrevista. Os nomes dos respondentes da entrevista são omitidos, de modo a manter o anonimato. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.163) “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população), é um subconjunto do universo”.

A coleta de dados foi desenvolvida em dois momentos, sendo que no primeiro momento houve a análise de documentos primários obedecendo ao roteiro elaborado. Através da análise dos documentos foi possível reconhecer mais detalhadamente, a estrutura organizacional da

instituição, as atribuições das unidades, e a hierarquia dentro do setor de comunicação, a missão e os valores da instituição.

No segundo momento foi aplicada entrevista aos profissionais, tornando possível observar detalhadamente as principais funções desempenhadas dentro do setor de comunicação, bem como o dia a dia dentro desse setor, e o funcionamento dos processos que compõem a mesma.

Os resultados foram apresentados de forma descritiva, seguidos de sugestões e conclusões.

## **4. RESULTADOS**

Neste capítulo buscou-se apresentar os resultados obtidos com a pesquisa desenvolvida.

### **4.1 Resultados obtidos através da análise documental**

A instituição tem como pilar a excelência do ensino acadêmico e comprometimento social, o objetivo é desenvolver formação humana integral através da socialização, conhecimento e difusão cultural universal. Os valores da instituição são pautados através da ética, da qualidade, da justiça, da pluralidade, da autonomia, da participação, da comunicação, da transparência, da regionalidade, da internacionalização, com princípios no catolicismo.

Os serviços oferecidos pela instituição são: ensino a pesquisa e a extensão; pesquisa científica tecnológica, filosófica e artística; formação de profissionais de nível superior dotados de autonomia, espírito crítico e criatividade. Os alunos são os consumidores finais dos serviços, a quem se destinam todo empenho e melhoria promovidos pela instituição.

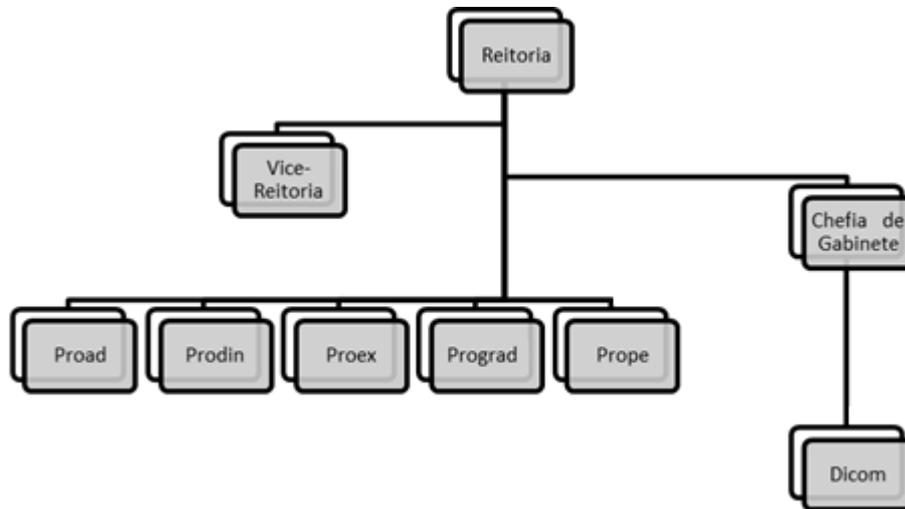
A instituição oferece alguns serviços de incentivo ao aluno, como bolsas e crédito estudantil, sendo eles: Fundacred, Santander universidades, crédito universitário-PRAVALER, PROUNI, bolsa universitária-OVG.

A instituição é representada legalmente pela mantenedora da instituição, que lhe garante recursos financeiros para o desenvolvimento das atividades da instituição, promovendo o seu bom funcionamento por meio da autonomia institucional, de gestão administrativa, financeira, patrimonial e acadêmica.

A estrutura da instituição é constituída pelos órgãos da Administração Superior da Universidade: Grã-Chancelaria, Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Reitoria, Escolas, Unidades Complementares e pelas Unidades Suplementares. O Conselho Universitário é o colegiado máximo, de natureza normativa, deliberativa, consultiva e recursal, em matéria acadêmica, administrativa, organizacional e disciplinar, nos termos do Estatuto da instituição e da legislação pertinente.

Com os resultados obtidos pode se observar que a estrutura organizacional da empresa pode ser representada através de organograma de nível hierárquico, como representado a seguir.

**Figura 1** - Organograma da organização



Fonte: Elaborado pela Acadêmica Viviane Mariano Borges (2020/2)

As estruturas organizacionais da instituição hierarquizam e dividem através de setores a gestão das atividades da instituição, a fim de atingir os seus objetivos. Foi possível observar que cada setor é responsável pelo desempenho de atividades específicas, essas funções estão descritas no quadro abaixo:

**Quadro 1-** Atribuições das principais unidades organizacionais

Unidade organizadora	Atribuição
Reitoria	Promover a gestão colegiada e a corresponsabilidade na administração da Instituição; Presidir os demais colegiados da Instituição na ausência do grão- -chanceler; Conferir graus acadêmicos bem como assinar diplomas, certificados acadêmicos, títulos honoríficos expedidos pela instituição; Apreciar e submeter a distribuição de carga horária docente ao grão-chanceler para aprovação; Baixar atos de provimento e vacância de cargos nos quadros de carreira da instituição, admitir, demitir com ou sem justa causa, bem como baixar os demais atos relativos à administração do pessoal docente, administrativo e preceptores; vetar atos de órgãos acadêmicos ou administrativos que julgue contrários à natureza, missão, objetivos e finalidades da Instituição.
Vice-reitoria	Substituir o reitor em sua ausência ou impedimento, em todas as atividades da administração da Instituição; superintender as atividades dos órgãos do Gabinete do Reitor; administrar a instituição no caso de vacância do cargo de reitor, mantendo-se no exercício da Reitoria até a nomeação e posse do novo titular.
Chefe de Gabinete da Reitora	Coordenar as atividades administrativas desenvolvidas pelos órgãos que integram o Gabinete; auxiliar o reitor e o vice-reitor no encaminhamento e na solução de problemas administrativos; orientar a tramitação dos documentos, realizando sua triagem e distribuição para os devidos despachos, bem como assinar documentos, por delegação do reitor ou do vice-reitor; acompanhar atos de sucessão, posses, reuniões e demais atividades de ordem acadêmica e administrativa; organizar a pauta e secretariar as reuniões do Gabinete do Reitor e da Reitoria; examinar, instruir e despachar expedientes oficiais que tramitam no Gabinete; divulgar no âmbito da instituição as determinações da Reitoria; Secretariar e exercer os serviços administrativos do Conselho Universitário; Promover e acompanhar a organização do cerimonial do Gabinete do Reitor; exercer outras atividades que lhe sejam atribuídas pelo reitor.

Pró-reitoria de graduação (PROGRAD)	promover, superintender, coordenar, fomentar e controlar o ensino de graduação da instituição.
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPE)	Coordenar, articular, promover, superintender e supervisionar a pós-graduação, a pesquisa e a inovação tecnológica, e a editoração da produção acadêmica.
Pró-Reitoria de Extensão e Apoio Estudantil (PROEX)	coordenar, articular, promover e supervisionar as políticas comunitárias, culturais, esportivas, de extensão e de assistência estudantil.
Pró-Reitoria de Administração (PROAD)	promover, superintender, coordenar, fomentar e controlar as atividades relativas à administração financeira, contábil, patrimonial, de logística, de prestação de serviços e de venda de produtos resultantes das atividades da instituição.
Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRODIN	promover, superintender, coordenar, fomentar e controlar as atividades de planejamento e avaliação, de desenvolvimento institucional, de gestão de pessoas e do sistema de informação gerencial da Instituição
Diretoria de comunicação (DICOM)	Planejar, em sintonia com a missão institucional, seu Plano Estratégico e as orientações da Reitoria, das atividades desenvolvidas na área de Comunicação; supervisionar em geral todos os serviços desenvolvidos na Divisão de Comunicação Social; idealizar novos serviços e ações comunicacionais, para atender à demanda interna e propiciar avanços na conceituação e projeção institucional junto às comunidades interna e externa; atender no dia a dia a comunidade interna e externa (presencial, por telefone e e-mail), para encaminhamento de assuntos de divulgação institucional e de ordem administrativa, inclusive acerca de informações sobre programação de pagamentos de serviços; escrever ofícios físicos e virtuais necessários para solicitações de serviços, materiais, equipamentos e pagamentos de faturas dos serviços terceirizados, junto à administração da instituição; responder, por meio virtual, presencial ou telefônico, aos diversos setores da instituição sobre atendimento de coberturas e divulgações; orientar e conferir, junto à Secretaria da Dicom, as solicitações de pagamento programados, mediante os orçamentos previamente aprovados, com assinaturas das respectivas notas fiscais; participar de reuniões sobre assuntos administrativos e comissões de trabalho; orientar e supervisionar o Serviço de distribuição de publicações, interna e externamente; representar a instituição em eventos externos.

Fonte: Elaborado pela Acadêmica Viviane Mariano Borges (2020/2)

#### 4.2 Resultados obtidos através de entrevista com os colaboradores do setor

Com os resultados obtidos por meio da entrevista, pode se observar no setor de comunicação todo processo de organização, com a finalidade de coordenar o processo de comunicação interna e externa da instituição. No setor de comunicação existem designações de funções específicas de jornalismo, repórter fotográfico e web designer.

Esses serviços são executados a partir de uma ação multiprofissional, organizados na seguinte estrutura: coordenação geral; produção de jornalismo; reportagem fotográfica; desenvolvimento de Web Design / Edição de Jornal Eletrônico; Produção de Design – artes gráficas e eletrônicas; Secretaria.

O setor de comunicação é responsável pela inserção da instituição nos canais de comunicação regionais, as atividades desenvolvidas permitem veiculação de conteúdo pertinente à instituição e sua identidade nas rádios da capital e do interior; publicações institucionais segmentadas em jornais impressos de circulação em massa; publicações e intervenções na internet e assessoria de imprensa.

A Figura 2 apresenta o organograma do setor de comunicação, todas as diretrizes partem da diretoria de comunicação onde cada colaborador desempenha sua função conforme sua

especialidade, todas as atividades desenvolvidas passam por processo de aprovação da diretoria da comunicação.

**Figura 2** - Organograma do setor de Comunicação



Fonte: Elaborado pela Acadêmica Viviane Mariano Borges (2020/2)

A produção dos materiais de divulgação são definidos através de reuniões internas, na qual é abordada a pauta, e de acordo com o tema proposto pela Reitoria em conjunto com o departamento comunicação. Os textos são produzidos pela equipe jornalística de acordo com o tema definido, nessa fase entra a equipe fotográfica com as imagens fotográficas que vão compor as matérias em produção, sejam imagens coletadas do arquivo ou tiradas recentemente. Após esse período a produção dos materiais é repassada à equipe de web-design para a devida diagramação, que dependendo da demanda, a equipe de criação pode usar vários programas como o Photoshop, Corel, Illustrator ou Indesign, juntamente com a supervisão da coordenadora da Comunicação, após aprovado o arquivo é encaminhado à Gráfica da instituição para impressão, esse arquivo é enviado via transferência de servidores internos (FTP) ou e-mail.

Os jornalistas são responsáveis pelas coberturas de eventos; atualizações do jornal eletrônico da instituição; redigir matérias a partir de informações que chegam de contatos virtuais ou presenciais, ou de eventuais coberturas, que são utilizadas nas diversas publicações da instituição; divulgação nos veículos de comunicação internos e externos; redação e envio de matérias para divulgação junto à grande imprensa e à imprensa especializada, de acordo com a temática; realização pesquisas e redação de textos para edição de publicações institucionais especiais (por exemplo: Manual do Aluno, Balanço Social e Catálogo de Laboratórios); redigir roteiros de vídeo, textos para folders, anúncios, cartões e pareceres em processos; selecionar matérias ou produção de releases para divulgação junto à imprensa; redigir e editar anúncios para publicações em jornais locais e acompanhar membros da Reitoria, para cobertura de eventos externos. São produzidas peças de divulgação institucional de caráter jornalístico e publicitário, voltadas ao público interno e externo. Ex.: edição de informativos sobre a dinâmica do ensino, pesquisa e extensão; vídeos documentários para projeção interna e externa; folders, revistas, cartazes, panfletos, banners.

É prestada assessoria à Reitoria e as diretorias e coordenações de cursos de graduação, pós-graduação e extensão, no planejamento de ações estratégicas de divulgação do perfil e do período de inscrições aos cursos, bem como de eventos regionais, nacionais e internacionais.

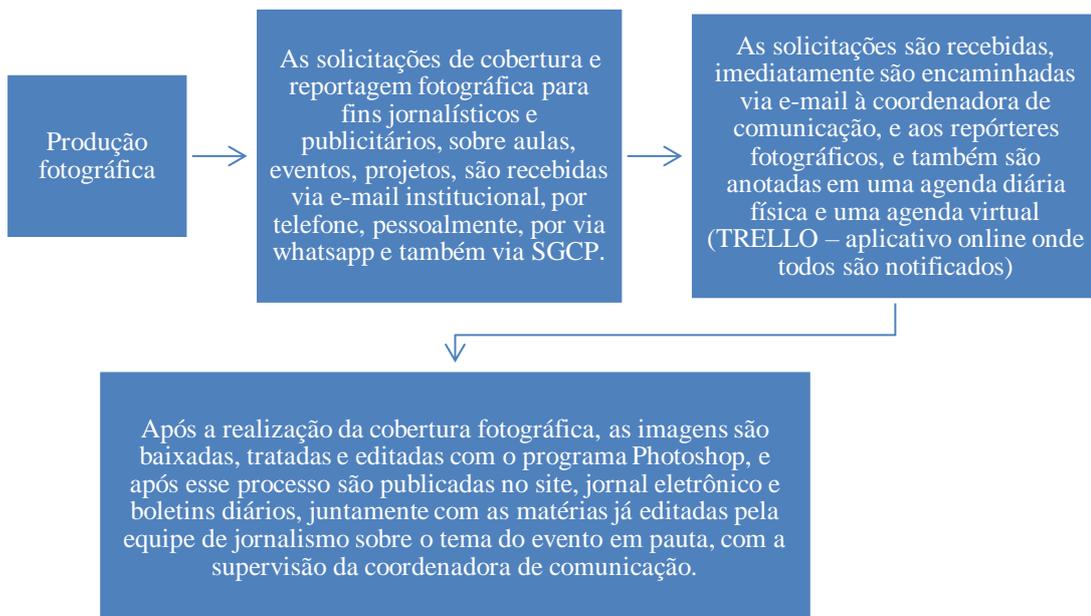
Depois de realizado o planejamento global, será definido, em conjunto, ações que serão efetivadas pela coordenação do curso.

As informações são coletadas por meio de contato com os solicitantes através de atendimento diário presencial, por telefone e e-mail, de membros da comunidade universitária, via telefone, e-mail, e as entrevistas gravadas em áudio no momento de realização dos eventos, são redigidas por meio digital, diagramadas, e só depois de passar pela coordenação para serem avaliadas, serão divulgadas. Da mesma forma é o procedimento com os materiais impressos e eletrônicos que são produzidos dentro da comunicação. Essas informações são repassadas por boletins diários à imprensa através de correio eletrônico, que por sua vez retorna solicitando o contato de um entrevistado para a temática do momento.

Os canais onde são veiculadas as informações são: jornal institucional com foco em funcionários docentes e administrativos; jornal institucional com foco nos estudantes; inserções em publicações vinculadas à mantenedora; redes sociais; boletim eletrônico diário interno e para a imprensa e coluna semanal no jornal O Encontro.

O repórter fotográfico é responsável pela cobertura e reportagem fotográfica para fins jornalísticos e publicitários, sobre aulas, eventos, projetos; organização do arquivo fotográfico para o banco de imagens institucionais, essas imagens serão usadas como ilustração de peças internas e externas impressas (jornais, revistas, folders, livros), bem como para utilização em vídeos institucionais e documentários; produzir fotos que são utilizadas, especialmente, em publicações jornalísticas, produção de fotos especificamente destinadas à elaboração de peças de divulgação institucional publicitárias; tratar imagens, que serão publicadas no site, arquivo fotográfico; selecionar imagens para diferentes processos de divulgação; gravar imagens em CDs, por solicitação da comunidade universitária em contatos presenciais e eletrônicos.

**Figura 3** – Fluxo de trabalho da Equipe de Produção fotográfica.

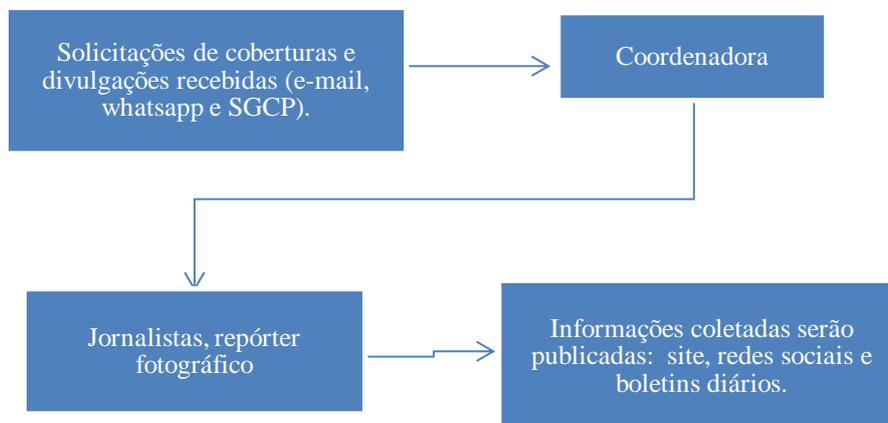


Fonte: Elaborado pela Acadêmica Viviane Mariano Borges (2020/2)

O processo de solicitação de cobertura de eventos é feito via e-mail institucional, por telefone, pessoalmente, por via whatsapp e também via programa SGCP (sistema de gestão de

correspondências e processos), que é um programa utilizado internamente pela instituição. Assim que as solicitações são recebidas, imediatamente são encaminhadas via e-mail à coordenadora de comunicação, e aos repórteres fotográficos, e também são anotadas em uma agenda diária física e uma agenda virtual (TRELLO – aplicativo online onde todos são notificados). Após a realização da cobertura fotográfica, as imagens são baixadas, tratadas e editadas com o programa Photoshop, e após esse processo são publicadas no site, jornal eletrônico e boletins diários, juntamente com as matérias já editadas pela equipe de jornalismo sobre o tema do evento em pauta, com a supervisão da coordenadora de comunicação, e também enviado para jornais e revistas externas que divulgam matérias sobre a instituição.

**Figura 4** – Processo de chegada das solicitações de cobertura e divulgações



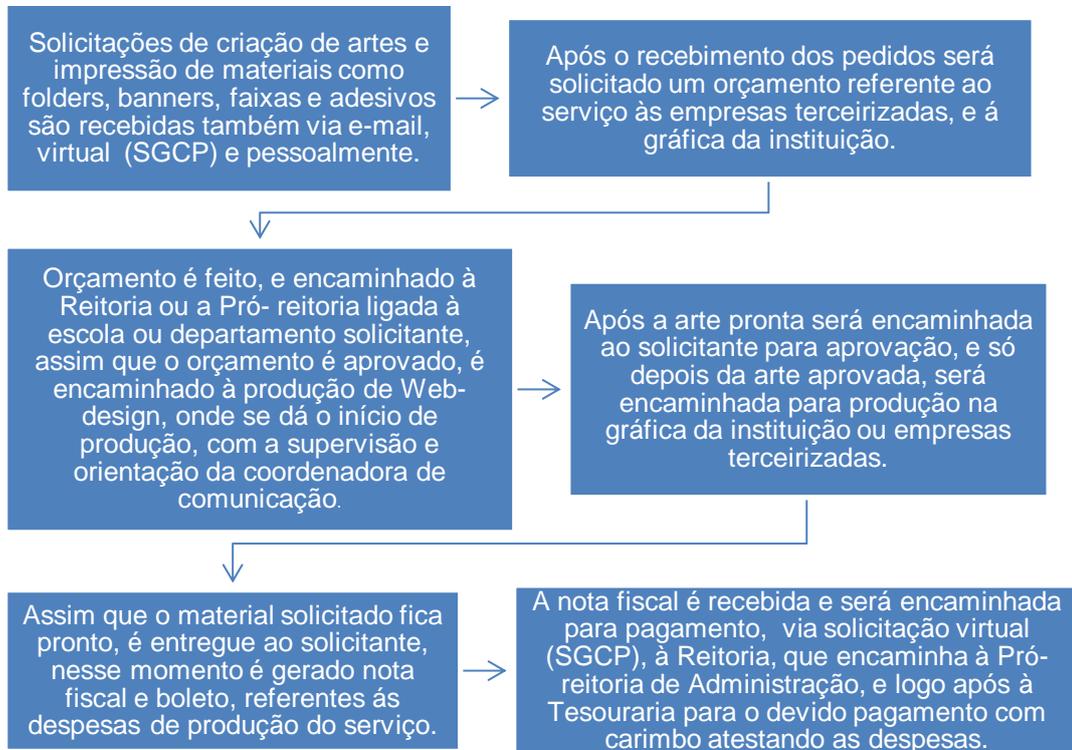
Fonte: Elaborado pela Acadêmica Viviane Mariano Borges (2020/2)

Designers têm como função a criação e produção de peças publicitárias para divulgação interna e externa (por exemplo: anúncios, banner impressos e eletrônicos, cartazes, folders, panfletos, convites, cartões, faixas, diagramação de jornais e revistas); criação de marcas institucionais e projetos visuais para o site; envio de arquivos à gráfica interna e às empresas externas prestadoras de serviços.

As solicitações de criação de artes e impressão de materiais como folders, banners, faixas e adesivos são recebidas também via e-mail, virtual e pessoalmente, após o recebimento dos pedidos será solicitado um orçamento referente ao serviço, às empresas terceirizadas, e a gráfica da instituição, assim que o orçamento é feito, é encaminhado para aprovação à Reitoria ou a Pró-reitoria ligada à escola ou departamento solicitante, assim que o orçamento é aprovado, é encaminhado à produção de Web-design, onde se dá o início de produção, com a supervisão e orientação da coordenadora de comunicação.

Logo após a arte pronta será encaminhada ao solicitante para aprovação, e só depois da arte aprovada, será encaminhada para produção na gráfica da instituição ou empresas terceirizadas, assim que o material solicitado fica pronto, é entregue ao solicitante, nesse momento é gerado nota fiscal e boleto, referentes às despesas de produção do serviço. Assim que a nota fiscal é recebida, é feita uma solicitação de pagamento via virtual (SGCP), à Reitoria, que encaminha à Pró-reitoria de Administração, e logo após à Tesouraria para o devido pagamento. A nota fiscal e o boleto são encaminhados à Tesouraria, com carimbo, data e a assinatura da coordenadora de comunicação, atestando as referidas despesas.

**Figura 5** – Fluxo de trabalho da Equipe de Criação Web-Design



Fonte: Elaborado pela Acadêmica Viviane Mariano Borges (2020/2)

A distribuição de publicações no interior da instituição e fora dela, é realizada com a colaboração do Setor de Correspondências e do Departamento de Serviços Gerais da instituição. Encontram-se instalados nas diversas áreas da instituição, vários displays, que são utilizados, principalmente em ambientes de entrada e saída de alunos, assim como em áreas de convivência, suportes de distribuição dos informativos da instituição, conta também com painéis expositores de faixas, banners e etc.

### 4.3 Análises e sugestões

Em determinados períodos do ano é possível observar um aumento de cerca de trinta por cento na quantidade de solicitações de produção (como por exemplo, edição de informativos do ensino; produção para os meios digitais, vídeos documentários para projeção interna e externa; montagem de exposições fotográficas, folders, revistas, cartazes, panfletos, banners), ocasionando sobrecarga em todo setor de comunicação, pois sua capacidade de atendimento nesse período seria de quinze por cento, ficando o restante da produção comprometida.

A capacidade de produção do setor de comunicação, é relativa, depende do ingresso e da demanda de alunos e eventos. Em um mês considerado normal, o setor produz dois jornais institucionais, um com foco em docentes e o outro com foco em estudantes, a cada quinze dias; as revistas são produzidas por semestre; cartazes, banners e panfletos são produzidos semestralmente, dependendo da demanda.

Pela grande demanda de serviços solicitados, às vezes acaba havendo um atraso na produção, causando sérios transtornos e uma agitação diária na equipe, que trabalha sobre pressão o tempo todo. Segundo Gerson (1999, p.21) “para se obter a qualidade, é necessário que se faça bem feito o trabalho”.

Dessa forma, percebe-se que a estrutura da área tem que ser avaliada, buscando perceber suas limitações atuais no desempenho das atividades, principalmente no que refere ao quantitativo de mão de obra envolvida e o preparo de cada subordinado para enfrentar momentos de alta demanda de trabalho.

As demandas são atendidas por ordem de chegada, dando prioridade as solicitações da reitoria, seguida das pró reitorias e finalmente aos demais setores da instituição. As demandas não atendidas são aquelas que não têm tanta prioridade para aquele momento, ficam no aguardo do atendimento, gerando uma fila de espera.

Toda a produção é supervisionada pela coordenadora de comunicação em conjunto com a reitoria. Assim, sugere-se como solução a terceirização do serviço, que pode ser através de uma agência prestadora de serviços, obtendo com isso mais três funcionários para cada área específica, no momento de grande demanda, o que equilibraria essa demanda e a diminuição do serviço.

Segundo Marcelino (2007, p.57) “terceirização é todo processo de contratação de trabalhadores por empresa interposta. Ou seja, é a relação onde o trabalho é realizado para uma empresa, mas contratado de maneira imediata por outra”.

Portanto, a terceirização da mão de obra seria para momentos de maior fluxo de solicitações, que ocorre no período de fevereiro a junho, e de setembro a dezembro, e com remuneração igual à dos funcionários efetivos. Tendo como custo benefício a agilidade no atendimento, eliminando a fila de espera de solicitações de produção, proporcionando aos funcionários um ambiente com mais tranquilidade, eliminando a tensão diária daquele período, e a contratação seria por contrato determinado, somente para aquele período de maior fluxo de trabalho no setor.

Outra medida que se torna interessante, é aproveitar para desenvolver um mapeamento dos processos da área para se avaliar as rotinas e controles internos, no afã de perceber se estão funcionando de forma eficiente e se não há necessidade de racionalização que promova agilidade e até mesmo economia de recursos envolvidos.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como exposto, anteriormente, este estudo buscou avaliar a função do setor de comunicação de uma instituição de ensino superior. O assunto pesquisado identificou que o setor de comunicação é fundamental para que a instituição atinja seus objetivos, tendo importante relevância na captação de novos clientes, comunicação do público interno da instituição, e do público externo, demonstrando através da comunicação a aplicação dos valores e da missão da instituição.

O planejamento é parte integrante da liderança e estratégica da administração, dentro do setor de comunicação da instituição é possível verificar que o planejamento vem seguido de tomada de decisões administrativas, que definem e permite alcançar de forma estratégica os objetivos estratégicos. As reuniões onde são definidas as pautas para desenvolvimento das

atividades do setor de comunicação permite visualizar como é executado um planejamento estratégico, e como funciona a hierarquia dos setores.

O presente estudo contribui para organizações de nível educacional, visto que demonstra eficaz desenvolvimento do marketing através do setor de comunicação que tem como pilar principal a comunicação e informação, o serviço prestado nesse setor obedece ao conceito de suprimento de necessidades do cliente bem como relação de troca resultando em valor e satisfação.

A comunicação desenvolvida pelo setor abrange todos os grandes canais de comunicação, demonstrando que a instituição de ensino superior está em atualização com o mercado, buscando atender a necessidade da comunidade interna e externa, e objetivando avanços na conceituação e projeção institucional.

Os serviços no setor de comunicação é estabelecido através de processos organizacionais de nível vertical e horizontal, permitindo que a instituição se torne competitiva e tenha efetividade, flexibilidade e eficiência na produção, com a avaliação da funcionamento do setor, foi possível descrever de forma detalhada como são executados os processos desde a idealização do material, até a distribuição, tornando possível observar o comprometimento da equipe do setor, a estruturação, análise onde são verificados o desempenho, desenvolvimento dos materiais e a implementação abrangendo todas as etapas desenvolvidas.

É possível também observar que o setor de comunicação possui algumas limitações no que tange à grande demanda de trabalho durante o período de fevereiro a junho, sendo proposto no capítulo anterior sugestões para resolução da problemática.

Este estudo abre temática para estudos semelhantes, visto que se podem analisar outros setores da instituição de ensino superior, visando detalhamento do cotidiano. Com base nos fatos anteriormente expostos, o presente estudo sugere a realização de pesquisas futuras que explorem outros setores da instituição de ensino. Visando identificar o funcionamento de todos os setores da instituição, bem como sugestões de melhorias e análise crítica baseada em conceitos científicos.

## 6. REFERÊNCIAS

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Pacheco. **Gestão de qualidade: teoria e caso.** 2<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, ABEPRO, 2012.

COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. **O novo marketing.** 1<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviço financeiro.** 3<sup>o</sup> ed. São Paulo: Cobra, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIZZOTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 4<sup>o</sup> ed. São Paulo: Cortez, 2000

CROSBY, Lawrence A. et al. **Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective.** Journal of marketing, v.54, p.68-81, 1990.

DARONCO, Edimara. **Gestão de marketing.** Ijuí ed. Rio Grande do Sul: Unijuí, 2008.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A revolução da administração.** 1º ed. Rio de Janeiro: marques saraiva, 1990

\_\_\_\_\_. Estatuto da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiânia: Ed. da PUC Goiás, 2015.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da metodologia.** 5º ed. São Paulo: saraiva, 2005.

FITZSIMMONS, James A., FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação.** 6º ed. Porto Alegre: bookman, 2010.

GARCIA, Solimar; et al. **Marketing para cursos superiores.** 1º ed. São Paulo: bluiher, 2019.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de administração de empresas, v.35, n. 2, p.57-63, 1995.

HALL, Pearson Prentice. **Gestão de qualidade.** 1º ed. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10º ed. São Paulo: Prentice hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Marketing.** 14º ed. Mexico: Pearson, Educación 2012

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Laner. **Administração de marketing.** 12º ed. São Paulo: Pearson/Prentice hall, 2006.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente.** 1º ed. São Paulo: J. lobos, 1993.

MARCELINO, Paula. **O que e terceirização?** Em busca de ferramenta de análise e de ação política. Revista pegada eletrônica, v.8, n.2, p.55-70,2007

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica.** 5º ed. São Paulo: atlas, 2003.

MARQUES, Cicero; ODA, Erico. **Organizações, sistemas e métodos.** 1º ed. Curitiba: atual, 2012.

MARTINELLI, Fernando Baracho. **Gestão de qualidade total.** 1º ed. Curitiba: IESDE, 2009.

MCTAVISH, Ronald. **Marketing nos bancos comerciais.** 2º ed. São Paulo: Instituto Brasileiro de Ciência Bancária, 1991.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 5º ed. São Paulo: atlas, 2000.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 2º ed. São Paulo: atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22º ed. São Paulo: atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 16º ed. São Paulo: atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. Goiânia: Ed. da PUC Goiás, 2017.

\_\_\_\_\_. Regimento geral. Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia: Ed. da PUC Goiás, 2017.

TRIGUEIRO, Francisco Miraldo Chaves; MARQUES, Neiva de Araújo. **Teoria da administração I**. 3º ed. Florianópolis: capes uab, 2014.

ZENONE, Luiz Claudio. **Fundamentos de marketing de relacionamento**: fidelização de clientes e pós-venda. 2º ed. São Paulo: atlas, 2017.

#### APÊNDICE A – ROTEIRO DE ANÁLISE DOCUMENTAL

1. Qual a estrutura acadêmica da instituição?
2. Quais as unidades organizacionais da instituição?
3. Qual a atribuição das unidades organizadoras identificadas?
4. Como está organizada internamente a área de comunicação da instituição?

## **APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Procedimento: a entrevista foi aplicada presencialmente para 6 profissionais da instituição que trabalham dentro do setor de Comunicação. Os nomes dos profissionais não são citados a fim de manter o anonimato.

Questões:

1. Como são distribuídos os serviços dentro do Setor de Comunicação?
2. Como são definidos os materiais de divulgação que são desenvolvidos pelo setor de comunicação?
3. Como funciona o processo de produção dentro do Setor de Comunicação?
4. Qual a função do jornalismo dentro do Setor de Comunicação?
5. Como se desenvolve o processo do jornalismo dentro do Setor de Comunicação?
6. Como são feitas as coberturas jornalísticas?
7. Quais são as mídias que a instituição usa?
8. Como funciona a coleta de informações para produção e divulgação dos materiais?
9. Qual a função do repórter fotográfico?
10. Como ocorre o processo da produção fotográfica do início ao fim?
11. Qual a função do web-design?
12. Como é feita a produção do material de web- design?
13. Como são divulgados os materiais publicitários produzidos pelo Setor de Comunicação?

## APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA

**Viviane pergunta:** Como são distribuídos os serviços dentro do Setor de Comunicação?

**Grupo responde:** Os serviços são direcionados através da diretoria de comunicação, para a equipe de profissionais responsáveis pelo jornalismo, web design e área fotográfica.

**Viviane pergunta:** Como são definidos os materiais de divulgação que são desenvolvidos pelo setor de comunicação?

**Grupo responde:** é definido através de reuniões internas, por pauta, que é proposto pela Reitoria em conjunto com o departamento de comunicação.

**Viviane pergunta:** Como funciona o processo de produção dentro do Setor de Comunicação?

**Grupo responde:** A equipe jornalística produz os textos de acordo com o tema proposto, a seguir a equipe fotográfica prossegue anexando as imagens fotográficas que vão compor as matérias em produção, que podem ser imagens coletadas do arquivo ou tiradas recentemente. Após esse período a produção dos materiais é repassada à equipe de web-design para a diagramação, que dependendo da demanda, a equipe de criação pode usar vários programas como o Photoshop, Corel, Illustrator ou Indesign, juntamente com a supervisão da coordenadora da Comunicação, após aprovado o arquivo é encaminhado à Gráfica da instituição para impressão, esse arquivo é enviado via transferência de servidores internos (FTP) ou e-mail.

**Viviane pergunta:** Qual a função do jornalismo dentro do Setor de Comunicação?

**Grupo responde:** e responsável por toda e qualquer cobertura de eventos, atualizações do site, divulgação nos veículos de comunicação internos e externos, redação e envio de matérias para divulgação a grande imprensa e à imprensa especializada, presta também assessoria à Reitoria e as diretorias e coordenações de cursos de graduação, pós-graduação e extensão, no planejamento com ações estratégicas para divulgação do perfil, do período de inscrições dos cursos, datas e eventos regionais, nacionais e internacionais.

**Viviane pergunta:** Como se desenvolve o processo do jornalismo dentro do Setor de Comunicação?

**Grupo responde:** as solicitações para equipe de jornalismo e feito por atendimento diário presencial, por telefone e e-mail, de membros da comunidade universitária, que resulta na coleta de informações para divulgação de notícias, em seguida e realizado o planejamento global, aonde são definidos os temas abordados, através de reuniões entre o setor de

comunicação em conjunto com a reitoria, quais ações que serão efetivadas pela coordenação do curso. Depois desse momento os textos são produzidos pela equipe jornalística de acordo com o tema proposto,

**Viviane pergunta:** Como são feitas as coberturas jornalísticas?

**Grupo responde:** a solicitação de cobertura de eventos é feito via e-mail institucional, por telefone, pessoalmente, por via whatsapp e também via programa SGCP (sistema de gestão de processos), a seguir são encaminhadas via e-mail à coordenadora de comunicação, e aos repórteres fotográficos, e também são anotadas em uma agenda diária física e uma agenda virtual (TRELLO – aplicativo online onde todos são notificados).

**Viviane pergunta:** Quais são as mídias que a instituição usa?

**Grupo responde:** Jornal institucional com foco em funcionários docentes e administrativos, Jornal institucional com foco nos estudantes Inserções em publicações vinculadas à mantenedora; redes sociais; Boletim eletrônico diário interno e para a imprensa; Coluna semanal no jornal O Encontro.

**Viviane pergunta:** como funciona a coleta de informações para produção e divulgação dos materiais?

**Grupo responde:** a coleta de informações e feita através atendimento diário presencial, por telefone e e-mail, de membros da comunidade universitária.

**Viviane pergunta:** Qual a função do repórter fotográfico?

**Grupo responde:** fazer a cobertura fotográfica para fins jornalísticos e publicitários, sobre aulas, eventos, projetos. As imagens coletadas serão usadas como ilustração de peças internas e externas impressas (jornais, revistas, folders, livros), bem como para utilização em vídeos institucionais e documentários. Além da Organização do Arquivo Fotográfico, que possibilita o registro da memória visual da instituição e permite a manutenção de um Banco de Imagens institucional.

**Viviane pergunta:** Como ocorre o processo da produção fotográfica do início ao fim?

**Grupo responde:** A cobertura fotográfica e feita através de solicitações que são recebidas via e-mail institucional, essas imagens serão usadas como ilustração de peças internas e externas impressas (jornais, revistas, folders, livros), bem como para utilização em vídeos institucionais e documentários. Assim que as solicitações são recebidas, imediatamente são encaminhadas via e-mail à coordenadora de comunicação, e aos repórteres fotográficos, e também são anotadas em uma agenda diária física e uma agenda virtual (TRELLO – aplicativo

online onde todos são notificados). Após a realização da cobertura fotográfica, as imagens são baixadas, tratadas e editadas com o programa Photoshop, e após esse processo são publicadas no site, jornal eletrônico e boletins diários, juntamente com as matérias já editadas pela equipe de jornalismo sobre o tema do evento em pauta, com a supervisão da coordenadora de comunicação, e também enviadas para jornais e revistas externas que divulgam matérias sobre a instituição.

**Viviane pergunta:** Qual a função do web-design?

**Grupo responde:** Tem como função a criação e produção de peças publicitárias para divulgação interna e externa, como: anúncios, banners (impressos e eletrônicos), cartazes, folders, panfletos, convites, cartões, faixas, diagramação de jornais, revistas, criação de marcas institucionais e envio de arquivos à gráfica interna e às empresas externas prestadoras de serviços

**Viviane pergunta:** Como é feita a produção do material de web- design?

**Grupo responde:** A produção de materiais na web design e feita através de solicitações de criação de artes e impressão de materiais como folders, banners, faixas e adesivos são recebidas via e-mail, virtual e pessoalmente, após o recebimento dos pedidos será solicitado um orçamento referente ao serviço às empresas terceirizadas, e a gráfica da instituição, assim que o orçamento é feito, é encaminhado à Reitoria ou a Pró- reitoria ligada à escola ou departamento solicitante, assim que o orçamento é aprovado, é encaminhado à produção de Web-design, onde se dá o início de produção, com a supervisão e orientação da coordenadora de comunicação. Logo após a arte pronta será encaminhada ao solicitante para aprovação, e só depois da arte aprovada, será encaminhada para produção na gráfica da instituição, ou empresas terceirizadas, assim que o material solicitado fica pronto, é entregue ao solicitante, nesse momento é gerado nota fiscal e boleto, referentes a despesas de produção do serviço. Assim que a nota fiscal é recebida, é feita uma solicitação de pagamento via virtual (SGCP), à Reitoria, que encaminha à Pró-reitoria de Administração, e logo após à Tesouraria para o devido pagamento. A nota fiscal e o boleto são encaminhados à Tesouraria, com carimbo, data e a assinatura da coordenadora de comunicação, atestando as referidas despesas.

**Viviane pergunta:** Como são divulgados os materiais publicitários produzidos pelo Setor de Comunicação?

**Grupo responde:** A distribuição de publicações no interior da instituição e fora dela, é realizada com a colaboração do Setor de Departamento de Serviços Gerais da instituição.

Encontram-se instalados nas diversas áreas da instituição, vários displays, que são utilizados, principalmente em ambientes de entrada e saída de alunos, assim como em áreas de convivência, suportes de distribuição dos informativos da instituição, conta também com painéis expositores de faixas, banners e etc.

## APÊNDICE D – REPOSITÓRIO TCC

 <b>PUC GOIÁS</b>	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL Av. Universitária, 1099   Setor: Universitário Caixa Postal 86   CEP: 74556-010 Goiânia   Goiás   Brasil Fone: (62) 3946.3081 ou 3089   Fax: (62) 3946.3080 www.pucgoias.edu.br   prodir@pucgoias.edu.br
--	---

**RESOLUÇÃO nº 038/2020 – CEPE**

**ANEXO IV**  
**APÊNDICE ao TCC**

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante Viviane Mariano Borges do Curso de Administração, matrícula 20171002304630, telefone: 62 99257-5734, e-mail vivianeborges.pucgoias@gmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Avaliação do Funcionamento do Setor de Comunicação em uma Instituição de Ensino Superior, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 08 de dezembro de 2020.

Assinatura do(s) autor(es): Viviane Mariano Borges

Nome completo do autor: Viviane Mariano Borges

Assinatura do professor-orientador: Marcoos de Freitas Pinto

Nome completo do professor-orientador: Marcoos de Freitas Pinto

1