



A GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO NO NÚCLEO DE TECNOLOGIAS PARA EDUCAÇÃO-UEMANET

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo, estudar o processo de gestão estratégica da comunicação no Núcleo de tecnologias para Educação – UEMANET. A pesquisa utilizou o método do estudo de caso, tendo como técnicas de investigação a pesquisa documental e entrevistas semi estruturadas realizadas com colaboradores e alunos dos cursos mediados pela instituição. A base de investigação foi direcionada ao entendimento do Plano de Comunicação, suas ações e ferramentas, bem como os resultados alcançados pelas ações previstas. Conclui-se, com os achados de pesquisa, a existência de um planejamento dinâmico, com perspectivas criativas e inovadoras, porém com necessidades de instrumentos de mensuração mais adequados para avaliação concreta dos resultados obtidos, em termos de impacto das ações junto aos diversos públicos e das mudanças de imagem e da cultura comunicacional da instituição.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Comunicação; Plano de Comunicação

ABSTRACT

This article aims to study the process of strategic management at the Department of Communication Technologies for Education - UEMANET. The research used the case study method, with the investigative techniques the documentary research and semi-structured interviews conducted with staff and students and the courses mediated by the institution. The basic research was directed to understanding the Communication Plan, their actions and tools as well as the results achieved by the actions provided. We conclude with the research findings, the existence of a dynamic planning with creative and innovative perspectives, but in need of more adequate measurement instruments for evaluation of concrete results in terms of impact of actions with various public and changes of image and communication culture of the institution.

Keywords: Strategic Management; Communication; Communication Plan

1. Introdução

O presente trabalho reporta a uma análise sobre a gestão estratégica da comunicação, no Núcleo de Tecnologias para Educação – UEMANET, instituição integrante da Universidade Estadual do Maranhão, com Coordenação Geral sediada no Campus da cidade de São Luís, Estado do Maranhão, no Brasil.

O trabalho foi desenvolvido com o propósito de Estudo de Caso, tendo como técnica



fundamental a pesquisa documental. Os elementos que despertaram a atenção e o interesse para execução deste trabalho residiram na dinâmica e no elenco de ferramentas de comunicação desenvolvidas pela Assessoria de Comunicação desse Núcleo, promovendo ações de impacto que estão transformando a cultura de comunicação não apenas no UEMANET, mas também em toda a Universidade Estadual do Maranhão, visto a extensa participação e cobertura de eventos realizados em toda a Universidade, além dos diversos projetos já implantados.

Enfim, o presente trabalho está dividido em 5 (cinco) partes. Na primeira tem-se essa breve introdução. Na segunda, tem-se o referencial teórico, trazendo uma discussão sobre a gestão estratégica nas organizações e a comunicação como ferramenta estratégica nas organizações. Na terceira, apresenta-se uma breve descrição do método da pesquisa. Na quarta, tem-se os resultados e discussões, a partir dos achados da pesquisa. Na quinta e última, tem-se as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o entendimento da gestão estratégica de comunicação no Núcleo de Tecnologias para Educação – UEMANET torna-se necessário a busca de informações sólidas que fundamentem e facilitem a compreensão das perspectivas e propósitos adotados. Assim, serão discutidos nesse capítulo a gestão estratégica nas organizações, o papel da comunicação como ferramenta estratégica e as bases que fomentam os planos estratégicos de comunicação.

2.1 A gestão estratégica nas organizações

A administração estratégica pode ser entendida como o conjunto amplo e diversificado de processos, cenários e produtos que permitem a uma organização obter resultados positivos, consoantes aos seus objetivos, metas, missão e valores.

Em geral, de acordo com Kunsch (2009), a comunicação estratégica se potencializa melhor com a visão sistêmica de estratégia, visto que incrementa e dar valor às condições sociais e culturais, não priorizando as vertentes econômicas ou financeiras. Nesse contexto, pode-se constatar que a administração estratégica não se refere a esquemas meramente operacionais, mas a um pensamento e análise global de fatores micro e macroambientais, permitindo tomadas de decisões pontuais que conduzam ao alcance dos objetivos estabelecidos.

Cabe ressaltar a necessidade de procedimentos de avaliação permanente dos resultados para a realização de possíveis ajustes e controle das ações.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) pontuam alguns aspectos sobre a natureza das estratégias, a saber:

- A estratégia refere-se tanto à organização quanto ao ambiente;
- É essencialmente complexa e afeta o bem estar de toda a organização;



- Envolve questões de conteúdo e de processo;
- As estratégias não são puramente deliberadas; e
- Envolvem vários processos de pensamento

De acordo com Serra, Torres e Torres (2003, p.28) estratégia e planejamento tem significados distintos, mas devem coexistir, pois um precede o outro, e o planejamento é fundamental para que os objetivos da empresa sejam alcançados”. O autor afirma ainda que o planejamento estratégico é o instrumento que organiza e ordena o que se pretende que aconteça em determinado momento, sendo o plano estratégico, o documento que formaliza essa sistematização.

Mediante as observações dos autores anteriores, verifica-se que a fonte do pensamento estratégico é a criatividade, por isso como ela é inerente a qualquer pessoa, sugere-se a adoção de metodologias que estimulem a participação e a colaboração de equipes de trabalho para se extrair ideias criativas que uma vez discutidas e analisadas, possibilitam resultados significativos para as organizações. Estas, para serem bem sucedidas, necessitam de um planejamento eficaz e de estratégias que possibilitem o alcance de objetivos e metas, satisfazendo as necessidades do público. Nesse sentido, o propósito do planejamento na visão de OLIVEIRA (2002, p.36) pode ser entendido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes.

Percebe-se com a abordagem de Oliveira, a existência de um bom número de condicionantes organizacionais que tornam o planejamento uma atividade complexa, em decorrência de sua própria natureza. É também um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, implicando em uma prática de tomada de decisões permanentes.

Planejar, portanto, envolve um modo de pensar, a partir de indagações e questionamentos e esse processo acaba sendo fundamental para a obtenção de um produto final, ou seja, um bom plano. Planejar, aliás é uma das funções administrativas e tem uma relação direta com o estabelecimento de estratégias.

Segundo OLIVEIRA (2002, p.47), o planejamento estratégico é o “processo administrativo que proporciona a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando um otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Nesse contexto, verifica-se que o planejamento deve decorrer do raciocínio estratégico para poder ser flexível e conseqüentemente ajustar-se às modificações do meio ambiente e orientar a implementação das ações planejadas.

A adoção do planejamento estratégico pelos órgãos públicos requer normalmente uma mudança bastante significativa no contexto filosófico e gerencial. Para MIRANDA (2002), sua premissa básica é de que as organizações desejam crescer e desenvolver-se,



principalmente no que se refere ao seu papel no contexto das esferas públicas que representam e no alcance de soluções que aumentem a eficiência e eficácia no uso dos recursos públicos, partindo das necessidades da sociedade, tendo como meta atingir os objetivos das políticas públicas.

Dessa forma, pode-se afirmar que o planejamento estratégico constitui-se basicamente em um instrumento de gestão destinado a tornar a tarefa de administrar mais eficaz e sistemática, além de compensadora.

Os benefícios do planejamento estão relacionados diretamente ao tratamento analítico dos fatores ambientais considerados importantes para a organização, aliados à estratégias criativas, desenvolvidas para o aproveitamento de cenários favoráveis e também de proteção, em caso de cenários desfavoráveis.

A globalização e o advento das novas tecnologias trouxeram novas perspectivas comerciais e conseqüentemente o acirramento da concorrência em vários setores. Nesse contexto, torna-se primordial a adoção de estratégias para a busca de melhores resultados, envolvendo o talento e a capacidade criativa das equipes de gestão.

De acordo com Herrero Filho (2005), a essência da gestão estratégica é elaborar uma estratégia competitiva, com base na criatividade e inovação, que proporcione resultados exitosos, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios no futuro.

O autor complementa ainda que a estratégia é emergente, necessitando realmente ser flexível e criativa para ser capaz de superar as incertezas do ambiente e aproveitar cenários favoráveis no mercado.

Há que se considerar também a visão de Porter (1998, p.246), quando afirma:

“a estratégia corporativa, para ser bem sucedida e agregue valor real, deve ser fundamentada em premissas que proporcionem às unidades de negócios, gerar benefícios tangíveis que compensem o consumo de recursos”.

A gestão estratégica deve considerar o ambiente econômico, tecnológico, político, cultural, social e ambiental em suas tomadas de decisões. Assim, a perspectiva estratégica presume que essas decisões dependam do grau de análise e qualidade de informações extraídas do ambiente em que determinadas organizações estejam inseridas.

Nesse cenário, verifica-se que as universidades foram levadas a buscar modelos de gestão mais adequados e eficientes, buscando dar mais visibilidade, principalmente à utilização de seus recursos, além de promover novos produtos, serviços, sistemas e modelos educacionais, a fim de buscar melhores participações nas planilhas orçamentárias das esferas governamentais.

Assim, essa nova era tecnológica, com revoluções digitais preconizadas em conceitos diversificados de produtos e serviços que aceleram o ritmo das atividades cotidianas,



conduziu o desenvolvimento da área de comunicação, gerando um amplo volume de informações e cada vez mais a racionalização dos processos de trabalho, exigindo, de certa forma, tomadas de decisões mais rápidas e constante reformulação das formas de atuação e comunicação com os mercados.

2.2 A comunicação como ferramenta estratégica nas organizações

O planejamento em comunicação, conforme Kunsch (2009, p.378), deve resultar de uma política de comunicação, instrumento de gestão que vislumbra ações e estratégias também de longo prazo, devendo estar em sintonia com a cultura da organização, considerar o perfil da concorrência e da sua área específica de atuação. Ele deve estar em sintonia com a cultura da organização, considerar o perfil da concorrência e da sua área específica de atuação, o contexto econômico, sócio cultural, ambiental e legal em que a organização se insere e, inclusive estar sintonizado com a própria estrutura à disposição de quem planeja.

Há que se considerar, além das observações da autora, o aspecto comportamental do público consumidor da informação, pois estes, nessa era da tecnologia da informação, apresenta variações significativas em relação a posturas e ações, o que vem exigir um exercício constante do pensar estratégico, para alinhar os objetivos da organização com as necessidades de quem consome seus produtos e serviços.

Weil (1992, p.18) corrobora com essa assertiva pontuando que “a comunicação não é somente o reflexo desta nova concepção, é também seu agente, porque a empresa que fala, tem uma palavra a cumprir que a impulsiona”.

Pode-se, então, entender que a comunicação moderna, precisa extrair o melhor de cada prática para ser estratégica, coerente, dinâmica e motivadora, residindo aí, a sua complexidade, pois as constantes mudanças de cenários postulam uma necessária integração de ferramentas, além da transversalidade de operações compartilhadas para o alcance de melhores resultados.

Pode-se compreender o ato de planejar, no contexto da comunicação, como uma das atividades mais importantes dentro de uma organização, pois envolve a criação, organização e direcionamento das ações institucionais. Dessa forma, tem-se que o planejamento é capaz de revelar os benefícios de uma ação bem organizada, provocando o estabelecimento de um conjunto de decisões para o alcance dos objetivos propostos. Em outras, palavras, pressupõe a necessidade de um processo decisório antes, durante e depois de sua concepção e implantação.

Para Costa e Talarico (1996, p.213),

“Plano de Comunicação é o conjunto de estudos, análises e estabelecimento de objetivos que devem ser atingidos, através das ações de comunicação, definição das formas existentes neste campo para atingir esses objetivos, ou seja, das estratégias específicas de comunicação e, a elaboração dos planos de cada estratégia uma dessas estratégias (propaganda, publicidade, relações públicas, assessoria de



imprensa, promoção de vendas, de persuasão ou com fins institucionais, de merchandising, etc.), denominados planos de ação”.

Sob o aspecto da visão mercadológica, tem-se que o Plano de comunicação auxilia as operações externas em mercados extremamente competitivos, reduzindo os riscos e as incertezas sobre o futuro. Por outro lado, no aspecto interno, possibilita, de forma inteligente e estratégica, envolver e capacitar os colaboradores com informações que proporcionem ganhos substanciais de aprendizagem, a partir dos canais de mídia desenvolvidos, promovendo ainda a integração e a consolidação de relacionamentos.

No capítulo que segue, descreve-se a metodologia utilizada para a realização do presente estudo.

3 O MÉTODO DA PESQUISA

O presente trabalho caracteriza-se como exploratório de natureza qualitativa. O referencial teórico foi construído a partir de pesquisas bibliográficas e documental e a pesquisa de campo foi realizada sob a alçada do Estudo de Caso.

A pesquisa documental, conforme Dencker (1998), se distingue da pesquisa bibliográfica por utilizar como fonte de informação, materiais que ainda não receberam um tratamento analítico e interpretativo. Para Vergara (2004), esse tipo de investigação é realizado em documentos conservados por órgãos públicos e privados de qualquer natureza incluindo-se aí planos, projetos, legislações, relatórios, fontes estatísticas, comunicações informais, além de materiais disponibilizados por particulares como cartas pessoais, diários, CD-ROMs, DVDs, objetos, documentos e outros recursos.

O Método do Estudo de Caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais. Esse estudo trata de um estudo de caso com o firme propósito de descrever as ações projetadas pelo Plano de Comunicação, desenvolvido pela Assessoria de Comunicação do UEMANET, bem como identificar os seus resultados.

O ambiente da pesquisa compreendeu o Núcleo de Tecnologias para Educação – UEMANET. Assim, desenvolveu-se um trabalho investigativo, procurando por meio da análise documental, identificar as ações desenvolvidas e caracteriza-las, buscando ainda descrever os resultados alcançados até o período dessa investigação. Os documentos utilizados para a realização das análises foram: o Plano de Comunicação e os Relatórios de Comunicação, ambos elaborados e gerenciados pela Assessoria de Comunicação do UEMANET. O período de investigação desse trabalho compreendeu os meses de junho até setembro de 2012.

Em suma, considerando os dados levantados no processo de investigação, respeitando a lógica de um trabalho de cunho qualitativo, utilizou-se como método para o tratamento e análise, pressupostos da análise de conteúdo.



4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Breve Histórico do Núcleo de Tecnologias para Educação - UEMANET

A trajetória do UEMANET se remonta ao ano 2000, com a criação do Núcleo de Ensino a Distância (NEAD), que foi desenvolvido com o propósito de oferecer à comunidade maranhense a oportunidade de acesso a um sistema de ensino diferenciado – o ensino a distância.

De acordo com Serra e Silva (2008, p.102).

Uma vez institucionalizado um setor específico para a promoção da educação a distância, a UEMA obtém, através da portaria nº 2.216, de 11 de outubro de 2001, do ministério da Educação – MEC, o credenciamento para oferta do curso de licenciatura em Magistério das séries iniciais do ensino fundamental, fato que lhe proporcionou a habilitação para a oferta de outros cursos superiores dentro desta modalidade. Com base nesta concessão, nos anos que se sucederam, a universidade veio a realizar também processos seletivos para os cursos de licenciatura em ciências da religião e para o de bacharelado em administração.

Ainda, de acordo com os autores, em maio de 2008, ocorreu a transformação do NEAD em Núcleo de Tecnologias para Educação – UEMANET, e função de um reposicionamento estratégico. Essa nova configuração proporciona grandes benefícios, pois o novo Núcleo passa a ter um papel de articulação e não mais de concepção apenas de projetos e experiências em educação a distância. Outro benefício foi a ampliação da abrangência da atuação do Núcleo para além dos âmbitos da educação a distância, incorporando no seu escopo toda e qualquer ação de caráter educacional, independente de sua natureza presencial, a distância ou aberta, que possa ser mediado por algum instrumento tecnológico.

O UEMANET, enfim, tem como objetivo oferecer suporte tecnológico e logístico aos cursos à distância e presenciais, oferecidos pela Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, desenvolvendo e produzindo mídias educacionais, abrangendo grande parte do território maranhense.

4.2 Bases fundamentais do Plano de Comunicação

Os elementos que serviram de base para a elaboração do Plano de Comunicação do UEMANET, foram levantados a partir do diálogo com colaboradores dos setores da instituição, com o intuito de criar subsídios e gerar soluções para desencadear o processo de planejamento e definição de ações estratégicas de comunicação.

O documento (Plano de Comunicação) foi elaborado no período de março a junho de 2012 e apresentado oficialmente aos colaboradores em junho de 2012, em um *workshop* interno. O Plano foi concebido em um modelo estruturado em eixos de atuação, na perspectiva de trabalhar variados veículos e ferramentas para fortalecer a imagem do



UEMANET como referência em educação a distância no Estado do Maranhão. Em relação à sua estruturação, este foi desenvolvido seguindo 4 (quatro) etapas que estão descritas e detalhadas a seguir:

4.2.1 Etapa 1 - O Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico constituiu-se na primeira etapa do processo de desenvolvimento do Plano de Comunicação, tendo sido realizado durante o mês de março e abril de 2012. O diagnóstico foi elaborado, a partir de relatos de colaboradores de vários setores, observação das atividades comunicacionais realizadas, relatos de colaboradores remanescentes do setor de comunicação, além de relatos e observações da Coordenação Geral. Cabe ressaltar que a Coordenação Geral constituiu-se na fonte de investigação mais importante, em termos de volume e peso estratégico, para a elaboração e sistematização das estratégias contidas no Plano.

O procedimento adotado para orientar a realização do diagnóstico foi a metodologia de Análise FOFA, que permitiu a identificação de potencialidades e fraquezas, oportunidades e ameaças em relação as atividades realizadas no núcleo. Considerando essa metodologia, SERRA et al. (2003) afirmam que esse instrumento teve origem na década de 1960, se constituindo em um modelo primordial para a consecução do plano de comunicação. Apesar de suas limitações, essa metodologia tem sido muito utilizada por organizações de todos os tamanhos, possibilitando o direcionamento de estratégias adequadas para o alcance de objetivos a partir de uma avaliação crítica dos elementos sintetizados no quadro 1.

ANÁLISE INTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores com boa capacidade criativa • Existência de uma Liderança clara, participativa e respeitada na Coordenação Geral • Boas condições estruturais do Prédio • Alta capacidade de articulação e captação de recursos pela Coordenação Geral 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de um Plano de Comunicação; • Falta de Integração intersetorial • Comunicação Interna Deficiente • Imagem deturpada dentro da Universidade • Ausência de Identidade de Marca • Associações da Marca enfraquecidas • Desconhecimento da logomarca pelo público • Ações do Núcleo sem divulgação • Ineficiente comunicação com os demais Polos • Ausência de marketing dirigido;
ANÁLISE EXTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da EaD no Brasil e no Mundo • Surgimento de diversos Eventos de Ead, possibilitando troca de experiências no Brasil e em vários países. • Resultados de pesquisas demonstram crescimento dos níveis educacionais no Estado do Maranhão, melhorando sua posição no ranking nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Não há diversidade e qualidade de alimentos e bebidas nos cardápios disponibilizados nos estabelecimentos de reggae; • Ausência de qualificação dos funcionários tais como balconistas, recepcionistas e porteiros. • Ausência de oferta de <i>souvenirs</i> para venda, tais como acessórios e lembranças do reggae.

**Quadro 1: Análise FOFA do UEMANET****Fonte: ASCOM/UEMANET (2012)**

Em suma, o diagnóstico estratégico apresentou um elenco de situações-problemas, percebendo-se a superioridade dos pontos fracos, o que levou o UEMANET à definição de objetivos e estratégias pontuais para o desenvolvimento do seu plano de comunicação.

4.2.2 Etapa 2 – Definição dos Objetivos Estratégicos

Analisando metodologias fundamentadas sobre planejamento estratégico empresarial, verifica-se que estas envolvem o estabelecimento claro de objetivos estratégicos, ou seja, a definição de propósitos que nortearão ou rumos que as organizações deverão seguir.

De acordo com SERRA et al. (2003), objetivos são marcos que definem o desempenho desejado em relação aos aspectos estratégicos e auxiliam a empresa a ter como foco os resultados. Nesse contexto, os objetivos do plano estratégico de comunicação do Núcleo estão categorizados em geral e específicos, como forma de apresentar o foco principal e também os propósitos que possibilitarão o seu alcance.

Como objetivo geral, o plano estratégico apresenta:

- Consolidar a imagem do UEMANET como uma organização referência na educação a distância no Estado do Maranhão.

No contexto dos objetivos específicos o plano apresenta:

- Desencadear um processo coletivo e integrado de mudanças, em um contexto de profissionalização, para adequação de produtos em termos estruturais nos padrões de qualidade e competitividade exigidos no mercado nacional e internacional da educação a distância;
- Fortalecer a imagem institucional do Núcleo na Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, nos órgãos da Administração Pública Federal, Estadual e Municipal;
- Promover a identidade corporativa para os colaboradores internos e externos do Núcleo;
- Criar ferramentas para promover a integração entre os setores e melhor socialização entre os colaboradores no ambiente de trabalho;
- Aprimorar e incentivar a comunicação com os colaboradores, com os alunos e com a sociedade;
- Transformar a comunicação interna em uma ferramenta de gestão estratégica para a instituição.

Os objetivos apresentados elencam uma série de caminhos que serão percorridos para alcançar o propósito central do plano. Esses objetivos subsidiaram a definição de eixos



estratégicos de atuação, apresentados no item seguinte. Esses eixos foram ordenados de forma a contemplar ações e projetos que atendam às suas especificações.

4.2.3 Etapa 3 – Definição dos Programas Estratégicos de Atuação

De acordo com OLIVEIRA (2002), os programas estratégicos se configuram como instrumentos prescritivos do planejamento estratégico, contemplando o que deve ser feito para o alcance dos objetivos propostos. Os programas inclusos no Plano de Marketing e Comunicação são descritos a seguir:

a) Programa de Marketing Estratégico – tem como objetivo a gestão estratégica das ações de marketing dos programas, cursos e outros produtos criados no UEMANET. Seu foco está voltado ao desenvolvimento de projetos de marketing e criação de campanhas, slogans, além de estratégias para o incremento de uma percepção de imagem e qualidade positiva. Os projetos e ações projetados para esse programa são:

- Renovação da marca e manual de identidade visual da marca
- Sinalização interna do prédio do UEMANET;
- Sinalização do campus Paulo VI com a logo do Núcleo;
- Mapa digital do campus - Impresso e Digital;
- Capacitação *on line* para órgãos municipais e estaduais;
- Criação de identidade e publicização para os projetos do Núcleo;
- Criação de Campanhas Publicitárias para os produtos do Núcleo;
- Comunica nos Polos – levar e colher informações sobre as atividades educacionais dos Polos de Ensino no interior do estado.

b) Programa de Assessoria de Imprensa e Mídias Sociais – tem como objetivo o estabelecimento de relações sólidas e confiáveis com os meios de comunicação e seus agentes, com o intuito de se tornar fonte de informação respeitada e requisitada. Objetiva também a criação de situações para a cobertura sobre as atividades e projetos do UEMANET, para alcançar e manter, fortalecer e, em alguns casos, recuperar uma boa imagem perante à opinião pública. Enfim, esse programa objetiva ainda apresentar, firmar e consolidar informações no contexto midiático local, nacional e internacional, utilizando-se de mídia impressa, televisiva, radiofônica, digitais e sociais. Os projetos e ações projetados para esse programa são:

- *Clipping* Comunica – de caráter mensal, é direcionado para a Coordenação Geral do Núcleo e Reitoria e Pró-Reitoria;



- *ComunicaNews (Newsletter)*, de caráter quinzenal, é direcionado para colaboradores internos UEMANET, UEMA, Coordenadores dos Polos, Reitoria e Pró-reitorias; que entram em suas instalações;
- Informativo UEMANET (Impresso e Digital), de caráter bimestral, direcionado para os colaboradores, alunos dos polos, gestores e servidores da UEMA e UEMANET;
- Murais Comunica – voltado exclusivamente para o público interno com possibilidade de extensão aos visitantes do núcleo – Semanal;
- Revista Polo Um – de caráter semestral em 2012 e trimestral em 2013;
- Criação de *press kits* - pacote de imprensa, ou seja, *press-releases* com brindes promocionais, uma amostra do produto ou o próprio produto, fotos de divulgação e outros itens que facilitam a cobertura jornalística e estimulem os jornalistas a publicarem em seus veículos de comunicação;
- Gerenciamento de *Mailling Lists*;
- Projeto Experiência Acadêmica.com
- Telejornal UemaNews
- Radio Web UEMANET
- Programa na TV Assembleia – 10 a 15 minutos compartilhar C/UEMA;
- E-Comunica; – Informes rotineiros por e-mails e sms;
- Rede mídias digitais e Sociais (*Fan page no facebook*, Reformulação do Site UEMANET e Conta no *Twitter*);
- Caixa de Sugestões Eletrônicas no *Facebook* e *Site*

c) Programa de Relações Públicas e Eventos (PRPE)– tem como objetivo a proposição de ações que fortaleçam o relacionamento e imagem do UEMANET com seus públicos, especialmente o público interno, compreendendo seus colaboradores e os setores da Universidade Estadual do Maranhão, além de instituições formadoras de opinião. Objetiva também prognosticar a evolução da reação dos diversos públicos diante das ações promovidas pela instituição. Visa ainda o desenvolvimento de ações receptivas, adequação de cerimonial e ações de gestão dos eventos promovidos, atendidos e de necessária participação do UEMANET. Os projetos e ações projetados para esse programa são:

- Guia de Fontes da UEMANET;
- *Mídia Training* – treinamento de colaboradores estratégicos – cursos com profissionais (capacitação);



- Manuais de Cerimoniais de Eventos e Estrutura de Eventos
- Cafés com a Imprensa, Reitoria e Coordenadores (Alta Administração);
- Ações de Endomarketing;
- Encontro de Gestores de Polo
- Encontro de Tutores (a distância e presenciais)
- Congresso Maranhense de Educação a Distância
- Manual para estrutura de eventos UEMANET;
- Manual para Cerimonial UEMANET;
- Encontros Sociais do Núcleo (Feijão Digital, ChurrascoNet, Net Tour)
- Calendário de Eventos UEMANET
- Congresso Maranhense de Educação a Distância

Os programas apresentados contemplam um elenco de projetos, decorrentes das sugestões pontuadas durante a etapa do diagnóstico estratégico. A operacionalização desses programas e projetos é realizada pela Assessoria de Comunicação - ASCOM, que desenvolveu um sistema de gestão compartilhada, a partir da criação de núcleos de atuação, a fim de direcionar responsabilidades na execução das propostas e, conseqüentemente, obter uma maior eficiência, eficácia e efetividade no alcance dos resultados. Os núcleos estratégicos da ASCOM são apresentados na figura 1 que segue.



Figura 1: Núcleos da ASCOM
Fonte: ASCOM/UEMANET (2012)

Os núcleos estratégicos da Assessoria de Comunicação trabalham de forma integrada e essa categorização referencia e ordena responsabilidades, que são orientadas e cobradas pela Coordenação da Assessoria. No quadro 2, que segue, tem-se um demonstrativo da distribuição dos projetos por núcleos.

MARKETING	ASSESSORIA DE IMPRENSA
------------------	-------------------------------



<ul style="list-style-type: none"> ● Sinalização Interna do Prédio do UEMANET; ● Sinalização do Campus Paulo VI com a logo do Núcleo; ● Mapa Digital do Campus Impresso e Digital; ● Capacitação <i>On Line</i> para Órgãos Municipais e Estaduais; ● Criação de identidade e Publicização para os projetos do Núcleo; ● Criação de Campanhas Publicitárias ● Comunica nos Polos 	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Clipping</i> Comunica; ● <i>ComunicaNews (Newsletter)</i>; ● Informativo UEMANET; ● Murais Comunica; ● Revista Polo Um; ● Gerenciamento de <i>Mailling Lists</i>; ● Telejornal UemaNews ● Radio Web UEMANET ● Programa na TV Assembleia
MÍDIAS DIGITAIS E SOCIAIS	RELAÇÕES PÚBLICAS E EVENTOS
<ul style="list-style-type: none"> ● E-Comunica – Informes rotineiros por e-mails e sms; ● <i>Fan page</i> no <i>facebook</i>, ● Reformulação do <i>Site</i> UEMANET ● <i>Twitter</i> UEMANET; ● Caixa de Sugestões Eletrônicas no <i>facebook</i> e <i>Site</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Guia de Fontes da UEMANET; ● <i>Mídia Training</i> – treinamento de colaboradores estratégicos – cursos com profissionais (capacitação); ● Manuais de Cerimoniais de Eventos e Estrutura de Eventos ● Cafés com a Imprensa, Reitoria e Coordenadores (Alta Administração); ● Ações de Endomarketing; ● Encontro de Gestores de Polo ● Encontro de Tutores ● Congresso Maranhense de Educação a Distância ● Manual para estrutura de eventos UEMANET; ● Manual para Cerimonial UEMANET; ● Encontros Sociais do Núcleo (Feijão Digital, ChurrascoNet, Net Tour) ● Calendário de Eventos UEMANET ● Congresso Maranhense de Educação a Distância

Quadro 2: Distribuição dos Projetos por Núcleos

Fonte: ASCOM/UEMANET (2012)

4.2.4 Etapa 4 - Táticas para Mudança da Cultura de Comunicação no UEMANET

Essa etapa contempla as ações necessárias para desencadear um processo de mudanças na cultura de comunicação do UEMANET, pois foi pensado que os projetos só teriam efetividade se os colaboradores pudessem se envolver e se sentirem integrantes e fundamentais para o êxito das ações. Para tanto, o plano traz três estratégias primordiais, a saber:

a) Sensibilização dos coordenadores e colaboradores - Apresentação com palestra motivacional do Plano de Comunicação no auditório do UEMANET, para envolver todos os colaboradores no projeto e desencadear mudança no clima organizacional.



b) Treinamento de lideranças - Treinamento com todos os coordenadores sobre a importância da comunicação integrada na instituição e a necessária postura de liderança dos mesmos na condução desse processo em seus setores.

c) Formação de Redes de Comunicação Interna – Com o apoio à equipe responsável pela comunicação interna, foram criadas redes de comunicação, com a participação de representantes de todos os setores, orientando procedimentos e multiplicando as informações divulgadas nos veículos de mídia do Núcleo.

d) Participação Ativa da Coordenação Geral do UEMANET – Envolve o apoio e presença ativa da Coordenação Geral e Adjunta, assumindo o compromisso de execução das propostas apresentadas e o papel de condutores de um processo de mudança, validando e viabilizando recursos, gerando reuniões de trabalho para controle e avaliação, gerando conteúdo motivacional aos colaboradores.

4.3 Os Principais Resultados Alcançados

Analisando os relatórios e resumos de *clipping*, newsletter e relatos dos colaboradores internos, constatou-se que muitas ações foram realizadas, desencadeando um verdadeiro processo de mudança da cultura de comunicação do núcleo. Constatou-se, uma real identificação e reconhecimento por parte dos colaboradores abordados, da presença marcante da assessoria de comunicação no cotidiano, levando diariamente informações sobre as atividades que acontecem tanto no Núcleo como na Universidade, além de informações sobre Educação a Distância – EaD no Brasil e no Mundo, principalmente utilizando a internet, a partir da *fan page* no *facebook* e do próprio *site*.

Com a intenção de sistematização e a necessária apresentação didática dos resultados levantados, estes serão apresentados por programas de trabalho.

4.3.1 Resultados alcançados no Programa de Marketing Estratégico

Como principais resultados alcançados no período de 4 (quatro) meses de execução do plano, dentro do programa de marketing estratégico, destacam-se: a Renovação da marca do UEMANET e a consequente criação do manual de identidade visual da Marca; a sinalização interna e externa do prédio, a Criação de Campanhas Publicitárias.

a) Renovação da Marca – a marca do UEMANET passou por um necessário rejuvenescimento, se tornando mais moderna e dinâmica. Essa mudança foi conduzida pela Assessoria de Comunicação e pela Coordenação de Design Instrucional, que, de forma integrada, analisaram e discutiram todos os elementos significativos e simbólicos que a nova marca deveria proporcionar. Cabe ressaltar que foi criado também o manual de identidade da marca, contendo informações sobre uso e aplicabilidade da mesma. A nova marca foi



apresentada no dia 14 de junho de 2012, como parte integrante do Lançamento do Plano de Comunicação. Na figura 2 tem-se as logo antiga (a esquerda) e a nova marca (a direita).



Figura 2: Logomarcas da UEMANET
Fonte: ASCOM/UEMANET (2012)

b) Sinalização Interna e Externa do Prédio – foram criadas placas de identificação padronizadas com a identificação dos setores e a nova logmarca.com fixação nas portas e cantos de paredes, possibilitando a melhor visualização e identificação das salas. Cabe ressaltar que antes, essas salas eram identificadas apenas com uma identificação em papel A4 com a logo antiga e o nome do setor colado nas portas. Na figura 3, tem-se uma foto da nova identificação das salas de aula com as placas de sinalização interna.



Figura 3: Placas de Identificação
Fonte: ASCOM/UEMANET (2012)

c) Criação de Campanha Publicitária do PACEP 2012 – durante o mês de maio de 2012, foi criada uma campanha para divulgação do Processo Seletivo Simplificado de Acesso ao Ensino Profissionalizante – PACEP 2012. Essa campanha contou com o desenvolvimento de uma logomarca para o processo e peças publicitárias como *bussdoor*, *backbuss*, *outdoor*, *folders*, cartazes, camisetas, *jingles* e *spots* (pequenas gravações de 30 segundos) para as rádios locais e do interior do Estado, além de servirem também para carros de som e *bike* som. A meta estabelecida pela Coordenação Geral era obter um número de 40.000 inscritos, mas a campanha, que se espalhou pelo interior do estado do Maranhão, gerou um resultado de cerca de 52.000 inscritos, conforme informações da comissão organizadora. Na figura 4, tem-se



duas peças criadas que fizeram parte da campanha do PACEP 2012.



Figura 4: Peças de divulgação do PACEP 2012
Fonte: ASCOM/UEMANET (2012)

4.3.2 Resultados alcançados no Programa de Assessoria de Imprensa e Mídias Sociais

Nesse programa registram-se os maiores resultados, em termos de projetos implantados, destacando-se: a produção de 10 (dez) Newsletter (Comunica News), a instalação de 2 (dois) murais (Murais Comunica), duas edições da Revista Polo Um, Ativação e estabelecimento de conteúdos para a *fan page*, abertura de conta e link do *twitter* com a *fan page* e reformulação do *site*. Já o Telejornal e a Radio Web, estão em com seus projetos em finalização, devendo ser lançados no final do mês de outubro.

Na figura 5, que segue, tem-se ilustrações sobre os projetos realizados nesse programa.



Figura 5: Mural Comunica e Revistas Polo Um – 1ª e 2ª Edição
Fonte: ASCOM/UEMANET (2012)



4.3.3 Resultados alcançados no Programa de Relações Públicas e Eventos

Nesse programa os principais resultados registrados foram a participação com a montagem de estandes em dois grandes eventos de caráter nacional, realizados no campus da Universidade Federal do Maranhão, na cidade de São Luís - MA, capital do Estado do Maranhão, Brasil, a 64ª SBPC - Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência e o 18º CIAED - Congresso Internacional ABED de Educação a Distância, promovido pela Associação Brasileira de Educação a Distância. Na figura 6, ilustram-se os estandes montados para os dois eventos.

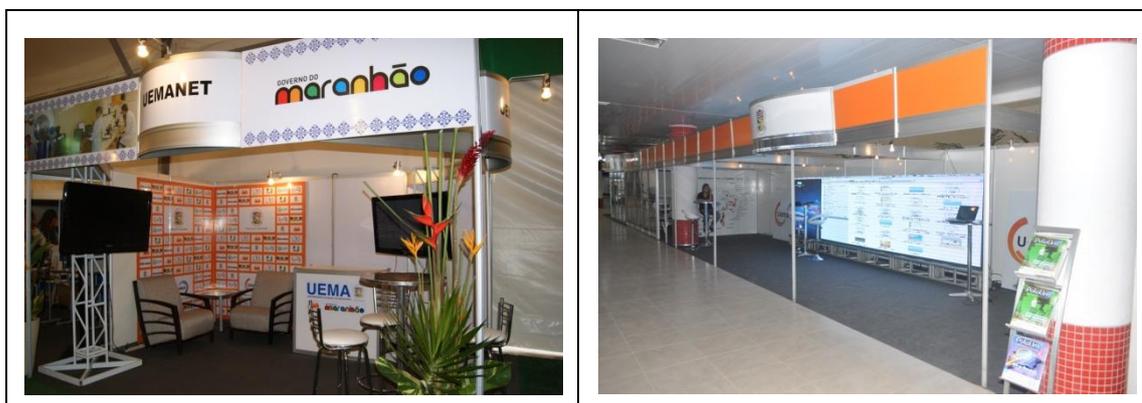


Figura 6: Estandes do UEMANET na 64ª SBPC (Esquerda) e no 18º CIAED (Direita)
Fonte: ASCOM/UEMANET (2012)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica da comunicação no Núcleo de Tecnologias para Educação – UEMANET está materializada no Plano de Comunicação, desenvolvido pela Assessoria de Comunicação. Esta, por sua vez, foi reformulada no início de março, assumindo uma configuração mais moderna e segmentada, com profissionais especializados em áreas como marketing, jornalismo, publicidade, relações públicas, eventos e mídias sociais, o que torna o gerenciamento do plano mais fácil, pois os projetos dos eixos programáticos foram distribuídos e atribuídos responsabilidades a cada grupo de profissionais do setor.

Analisando os relatórios e os relatos da equipe da assessoria, verifica-se o envolvimento desses com o projeto, pois todos parecem estar focados em obter resultados no curto prazo, visto a quantidade de ações, reuniões agendadas e idéias criativas que surgem nesse setor. Um aspecto relevante e que cabe ressaltar é que essas ideias são sempre discutidas com a Coordenação Geral do Núcleo, que normalmente as incentiva e até contribui com novas proposições complementares, tornando o processo dinâmico e de fácil implantação.

Porém, apesar de todas as realizações apontadas serem meritorias, considerando o



tempo de realização (a equipe da assessoria conseguiu implantar vários projetos em apenas 4 meses, após o lançamento do próprio plano), verifica-se ainda a inexistência de mecanismos estruturados para mensuração de resultados pelo setor, pois ainda não foi possível, conforme relatos da equipe, mensurar o impacto de determinadas ações junto ao público, a exceção da *fan page* que fornece dados por meio de gráficos na página.

Esse aspecto até pode ser justificado, pelo fato do ritmo de atividades do setor ser acelerado, fato este verificado pelo excesso de coberturas realizadas semanalmente, o que acaba gerando uma sobrecarga de trabalho em todos os núcleos da assessoria. Esse fato é ainda mais complicado pelo fato da assessoria, que é exclusiva do UEMANET, ter seu trabalho reconhecido em toda a Universidade Estadual do Maranhão, o que faz com que tenha que absorver também diversas solicitações de cobertura de atividades realizadas por outros centros, programas e cursos da instituição, ampliando a sobrecarga de matérias a serem produzidas. Ressalta-se que a Assessoria de Comunicação é composta por apenas 8 (oito) pessoas.

Enfim, é importante a compreensão de que na gestão estratégica da comunicação, no UEMANET o foco principal é a divulgação das atividades e tecnologias educacionais que auxiliam na melhoria dos processos educacionais da Universidade Estadual do Maranhão e sua função reside em desencadear processos de melhorias, por meio de metodologias de gestão que possam sistematizar melhor as ações de forma participativa, garantindo a integração e o engajamento de todos os colaboradores para o alcance de melhores indicadores educacionais para o estado do Maranhão.

REFERÊNCIAS

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas**. São Paulo: Futura, 1998.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

SERRA, Fernando A. R.; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichman e Affonso Editores, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WEIL, Pascale. **La comunicacion global. Comunicacion Institucional y de Gestion**. 2ed.

XII

Coloquio Internacional de Gestión Universitaria



Barcelona Paidós, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.