



## COMUNICAÇÃO INTERNA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA O PROJETO EDUSUHAN<sup>1</sup>

Ismael Carlos Bezerra dos SANTOS<sup>2</sup>

Luiza Elayne AZEVEDO LUÍNDIA<sup>3</sup>

Universidade Federal do Amazonas. Manaus, AM

### Resumo

Este artigo apresenta os resultados de um trabalho de monografia, apresentado em 2009, cujo produto foi a elaboração de um plano de comunicação institucional para a divulgação das ações sócioambientais do projeto Educação, Sustentabilidade, Hábitos Nutricionais (EDUSUHAN) na área indígena Sateré-Mawé do município de Maués, interior do estado do Amazonas, entre discentes e docentes da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Tópicos como planejamento estratégico da administração, planejamento de comunicação e plano de comunicação institucional, serviram de subsídios para um melhor entendimento do trabalho de pesquisa.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Comunicação Institucional; UFAM; Responsabilidade Sócioambiental; Plano de Comunicação.

### 1. INTRODUÇÃO

O macro-ambiente de atuação das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) do Brasil, caracteriza-se por profundas e rápidas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Nesse cenário instável, destacam-se os projetos de extensão voltados ao desenvolvimento social e econômico das populações locais, de forma sustentável.

Muitas das vezes, a divulgação desses projetos tanto dentro como fora da instituição, reduz-se a meras ações isoladas de comunicação e sem nenhum tipo de planejamento. Essa realidade foi constatada através de uma observação empírica dentro da Universidade Federal do Amazonas, pólo Manaus, capital, em especial com o projeto Educação, Sustentabilidade, Hábitos Nutricionais (EDUSUHAN), da Faculdade de Educação (FACED), na área Sateré-Mawé em Maués. Através de uma pesquisa de

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na divisão temática Relações Públicas e Comunicação Organizacional, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Bacharel em comunicação social, Relações Públicas, pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Aluno especial do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM-UFAM), email: [smael\\_santos@yahoo.com.br](mailto:smael_santos@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Professora Doutora do Curso de Comunicação da UFAM, tutora do PETCom e líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Comunicação Social (Gepecs), email: [luindia@uol.com.br](mailto:luindia@uol.com.br).



opinião, constatou-se que 86% dos docentes e 96% dos discentes da Instituição desconhecem o Projeto.

Esses resultados acabaram instigando e reforçando a necessidade de se elaborar um Plano de comunicação voltado para a divulgação das ações sócioambientais do Projeto dentro da comunidade universitária. O presente artigo transcreve, de forma objetiva, as principais etapas, presentes na monografia, que culminaram na elaboração desse Plano de comunicação institucional para o projeto EDUSUHAN.

Para o entendimento desse Plano de comunicação, destacaram-se do trabalho de pesquisa os seguintes tópicos para este artigo: planejamento estratégico com seus conceitos, níveis hierárquicos e fases para sua elaboração e implementação, planejamento da comunicação institucional, e, por último, o Plano de comunicação para o EDUSUHAN.

## **2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO**

### **2.1 Planejamento Estratégico**

Quando se fala em planejamento, fala-se também em estratégias. Inicialmente, estratégia significava a ação de comandar ou conduzir, com esforço, exércitos em tempo de guerra. Representava um meio para vencer o inimigo e garantir a vitória, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto organizacional, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos.

O conteúdo e os processos de formação da estratégia são objetos de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento. Em outras palavras, a estratégia adapta-se ao tipo de situação no qual a organização está inserida.

Partindo desse princípio, Oliveira (1998) conceitua planejamento como uma ação elaborada para alcançar um objetivo almejado de maneira mais eficiente e efetiva, aproveitando melhor os esforços e recursos que a instituição oferece. Afirma também que o planejamento envolve um “modo de pensar” que engloba indagações, questionamentos sobre o que será feito, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito.

Ainda para o mencionado autor, o planejamento tem como princípios o de modificar características e atividades ligadas a pessoas, tecnologias ou sistemas. Todas



essas mudanças têm que estar em consonância com os objetivos da organização. Desse modo, o planejamento maximiza os resultados e minimiza as deficiências proporcionando, assim, à organização, eficiência, eficácia e efetividade. Essas três qualidades somente são alcançadas quando o planejamento estratégico perpassa, necessariamente, por todo sistema organizacional<sup>4</sup>.

### **2.1.1 Níveis hierárquicos e fases para elaboração e implementação do planejamento estratégico**

Conforme Oliveira (1998), o planejamento, dentro do micro-ambiente organizacional, se divide em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. No topo das organizações encontra-se o institucional que elabora o planejamento estratégico. Este planejamento considera a empresa como um todo e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à organização e sua evolução esperada.

O planejamento tático, segundo na hierarquia, focaliza-se em otimizar determinada área da empresa e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas pelo planejamento estratégico sendo desenvolvido em níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos previamente fixados no Plano estratégico. Difere basicamente do planejamento estratégico por compreender prazos mais curtos, ter uma menor abrangência, apresentar riscos menores e, portanto, ser mais flexível e passível de reversão.

Já o último nível, operacional, é o responsável em formalizar o Plano pretendido através da criação de metodologias de desenvolvimento. Em síntese, esse nível elabora os planos de ação ou os planos operacionais que serão aplicados no dia-a-dia da empresa. Esse planejamento contabiliza os recursos necessários para desenvolvimento e implantação, apresenta os procedimentos básicos a serem adotados, os responsáveis pela implantação e execução e os produtos finais esperados. Sempre

---

<sup>4</sup> Quando se fala em sistema, lembra-se aqui o conceito de Bertalanffy (*apud* LEÃO, 2001, p. 17) como sendo um conjunto de partes que trabalham entre si, e interdependentes, em prol de um objetivo, onde temos como componentes as entradas (*inputs*), processamento (*processing*), saídas / resultados (*outputs*), retroalimentação /realimentação (*feedback*) e o meio ambiente.



obedecendo a métodos, orçamentos predefinidos e cronogramas. Difere do planejamento tático por compreender prazos ainda menores, ter menor abrangência, apresentar riscos menores e maior flexibilidade em sua execução.

Percebe-se, então, que o planejamento estratégico é uma ferramenta que possibilita desencadear mecanismos de participação em diversos níveis de decisão, dentro do sistema organizacional, e direcionar a aplicação dos recursos disponíveis visando atingir determinados objetivos a curto, médio e longos prazos, permitindo estabelecer um caminho comum com a ciência das dificuldades e facilidades do ambiente.

Oliveira (1998, p.64) elenca quatro fases básicas para a elaboração e implementação de um planejamento estratégico: o diagnóstico, a missão, os instrumentos prescritivos e quantitativos e o controle e avaliação do planejamento. O diagnóstico é a etapa fundamental, o alicerce de todo o planejamento. Nesta são identificadas visão, forças e fraquezas da organização, bem como ameaças e oportunidades percebidas em seu ambiente externo.

A próxima etapa do planejamento é a análise do ambiente que consiste na identificação de oportunidades e ameaças no ambiente externo, e de pontos fortes e fracos da instituição no interno. Em síntese, “uma avaliação global das forças (*strenghts*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunitiles*) e ameaças (*threats*) da organização, conhecida como *Swot*” (KOTLER e KELLER, 2006, p.50). Quando se pensa em global, a técnica de *Swot* é utilizada para examinar e/ou avaliar um projeto, uma parte do projeto, um produto, uma equipe, enfim, qualquer atividade ligada direta ou indiretamente a organização. Uma ferramenta importante, dentro do planejamento estratégico, para a tomada de decisão.

As oportunidades são situações externas, quando adequadamente aproveitadas pela organização, poderão favorecê-la para aproveitar a situação. Oliveira (1998) ressalta as oportunidades como sendo situações onde as organizações têm realmente condições e/ ou interesse de usufruir. As ameaças são também situações externas, que se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pelas organizações, poderão afetá-la negativamente.

Já as forças ou pontos fortes são características potencializadas da empresa para otimizar seu desempenho, e propiciam uma condição favorável para a empresa. Fraquezas ou pontos fracos são características que devem ser minimizadas, ou se possível eliminadas, para evitar influências negativas sobre o seu desempenho. Nesta



penúltima análise, a estrutura organizacional passa a ser vista como um dos principais atributos analisados uma vez que uma empresa com a estrutura organizacional bem definida, alcança seus objetivos de maneira mais adequada (OLIVEIRA, 1998, p. 69).

Como última etapa do diagnóstico estratégico, surge a análise interna e externa dos concorrentes. O produto dessa análise é a identificação das vantagens competitivas da empresa em si em relação ao dos concorrentes. Com isso, a alta administração posiciona-se competitivamente no mercado.

A segunda fase do planejamento estratégico envolve a missão da organização. A missão deve expressar a razão da existência da empresa e também adotar uma postura estratégica que acompanhe as mudanças ambientais. Uma vez feito isso, a alta administração estará, conseqüentemente, definindo as macroestratégias da empresa no mercado, qual segmento irá atuar, quais são seus concorrentes e futuros fornecedores, entre outros. Em seguida, se estabelecem as macropolíticas, orientações como base para as decisões, de cunho geral, onde a organização deverá tomar para uma melhor interação com o ambiente.

Depois dessa fase, é a hora da elaboração dos instrumentos prescritivos e quantitativos fundamentais para se chegar à situação na qual a organização almeja. É a terceira fase do planejamento e envolve uma programação de ações que definirão quem vai fazer, o que será feito, como será feito, quando será feito e quanto custará para ser realizado.

Os instrumentos prescritivos norteiam as ações que a organização deve fazer para o alcance dos propósitos da sua missão. Para isso, determinam-se objetivos, metas, estratégias e políticas. O primeiro define aquilo no qual pretendemos atingir. Quanto mais detalhadamente descrevermos nossos objetivos, mais fácil será alcançá-los. Essa busca exige um esforço extra por parte de todos os envolvidos. Cada meta alcançada é um passo rumo ao alcance dos objetivos. As estratégias mostram como iremos de fato alcançar nossos objetivos, o caminho a ser seguido. Já as políticas são a base de sustentação do planejamento, pois traçam “[...] os níveis de delegação, faixas de valores e / ou quantidades limites e de abrangência das ações para a consecução dos objetivos”(OLIVEIRA 1998, p. 74).

Surge então o momento de se transformar essas estratégias em projetos, programas e planos de ação necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto. Considera-se o primeiro, como um trabalho com data de início e fim previamente estabelecidos, resultado final predeterminado e alocação de recursos



necessários ao seu desenvolvimento. Os programas são conjuntos de projetos homogêneos, e os planos de ação correspondem a um conjunto de partes homogêneas dos diversos projetos.

Os instrumentos necessários ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas são os quantitativos. São estes que estabelecem recursos para sabermos o que temos à nossa disposição para a concretização de qualquer tipo de ação. Nesse ponto, é importante levantar dados sobre os recursos financeiros, materiais e, sobretudo, humanos.

O planejamento estratégico está sujeito às variações do ambiente interno e externo. Daí, então, a necessidade de existir um controle e avaliação contínua de seus resultados, quarta e última fase do planejamento estratégico. Nesta, procura-se medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo para assegurar que os resultados satisfaçam desafios e objetivos estabelecidos.

## **2.2 Planejamento estratégico da comunicação institucional**

A comunicação, segundo Rego (1986), é um processo que transmite simbolicamente idéias entre interlocutores, sendo considerada como poder expressivo, pois, pelo simples fato de existir, gera influências que legitimam outros poderes intrínsecos na instituição, como o remunerativo, o normativo e o coercitivo. Em vista disso, a criação de canais de comunicação é imprescindível para a obtenção de resultados em todos os processos da gestão organizacional.

Quando se perguntam quais caminhos mais viáveis a utilizar para se buscar a excelência da comunicação organizacional na contemporaneidade, um dos possíveis é, justamente, valer-se dos ensinamentos dos conceitos e das aplicações de planejamento, gestão e pensamento estratégicos, tendo, também, como princípios básicos, a busca da eficiência, eficácia e efetividade.

Os conceitos, finalidades, fases para a elaboração e implementação do planejamento estratégico de Oliveira (1998), serviram de subsídios para a produção de diversos trabalhos na área de comunicação estratégica. Bueno, Kunsch e Meneghetti (2003), são enfáticos ao afirmarem da importância do pensamento estratégico ser institucionalizado e passar a fazer parte da cultura organizacional.



Para Bueno (2003), comunicação institucional é um conjunto de atividades, ações e estratégias desenvolvidas para reforçar e legitimar a imagem de uma instituição de qualquer setor aos seus públicos de interesse ou mesmo junto aos formadores de opinião e à opinião pública em si. A comunicação interna é elemento de integração entre os diversos públicos de uma organização na medida em que se utiliza um conjunto de esforços bem trabalhados e direcionados que possam ser assimilados sem ruídos pelos participantes organizacionais.

Seguindo o mesmo olhar estratégico para a comunicação, Kunsch (2003), afirma que pensando estrategicamente, programas, projetos e ações de comunicação não seriam mais criados em descompromisso com a missão. Nada será produzido sem ter objetivos declarados e estratégias viáveis a sua realização em um verdadeiro comprometimento de todos os integrantes desses processos. A comunicação organizacional deve desenvolver sua função estratégica. E essa função só é possível por meio do planejamento.

Acima de tudo, as organizações são constituídas por seres humanos (cidadãos) que se relacionam e se comunicam através do diálogo, da troca de idéias por onde perpassam as informações. De acordo com Kunsch (2003), dentro das organizações não existem apenas um público próximo, influenciado e influenciador, temos, além de tudo, “interlocutores sociais e de conflitos”.

O público interno é formado por indivíduos de comportamentos desenvolvidos, educação, crenças e valores determinados pelo contexto social. À comunicação, cabe fomentar mudanças que favoreçam o crescimento profissional e/ ou intelectual que sejam boas tanto pra eles, como para a organização. Daí a importância de uma comunicação interna estratégica e participativa (mão dupla) dentro de um universo simbólico.

Para Lindeborg, (1994, p. 5-11), “a comunicação excelente é a comunicação que é administrada estrategicamente, que alcança seus objetivos e equilibra as necessidades da organização com a dos principais públicos, mediante uma comunicação simétrica de duas mãos”. Portanto, é aquela comunicação pensada e discutida, valendo-se dos estudos de cenários e de análises do ambiente externo, setorial e interno. Que se baseia na pesquisa, para construir diagnósticos, determinar os resultados a serem alcançados, levando em conta não só os interesses da organização, mas também os dos públicos envolvidos. É aquela que é planejada, ouve o outro lado e atenta para a comunicação simétrica.



## **2.3 EDUSUHAN na UFAM: plano de comunicação institucional**

### **2.3.1 Sumário do projeto de pesquisa**

A Universidade Federal do Amazonas (UFAM) é uma instituição de ensino que sempre tem prestado grandiosos serviços para a sociedade amazonense, na área do ensino, da pesquisa e da extensão. No que tange aos projetos de extensão praticados no interior do Amazonas, a Universidade tem aplicado, através da união dos seus três campos do conhecimento (Humanas, Exatas e Biológicas), políticas de desenvolvimento sustentável voltadas para os povos amazônicos. Dentro dessa esfera de atuação da Escola, destaca-se o projeto Educação, Sustentabilidade, Hábitos Nutricionais (EDUSUHAN), da Faculdade de Educação (Faced) na área Saterê-Mawé em Maués<sup>5</sup>.

Desde o seu surgimento em janeiro de 2005, até a sua finalização em dezembro de 2007, o projeto EDUSUHAN executou suas atividades visando possibilitar às Comunidades Saterê-Mawé dos rios Marau e Urupadi a disponibilização de conhecimentos e tecnologias sobre hábitos e produção alimentares, sob a perspectiva de refletir e discutir hábitos alimentares (tradicional e novos) e possíveis mudanças em valores e hábitos para melhores condições de vida e de inserção dessas comunidades no desenvolvimento econômico e social do país, com sustentabilidade<sup>6</sup>.

O Projeto tinha uma equipe multidisciplinar, inclusive um subgrupo de comunicação formada por dois estudantes de Relações Públicas e um de Jornalismo. Os mesmos foram incorporados ao EDUSUHAN com o seguinte objetivo: produzir 04 (quatro) mídias eletrônicas (DVD's) sendo três sobre os cursos práticos para uso nas comunidades e nas escolas Saterê-Mawé, que já dispõem de Tv e aparelho de Dvd, como forma de multiplicar os conhecimentos produzidos, e um documentário do EDUSUHAN, como um todo, para fins de registro e arquivo do mesmo. Este foi o único objetivo previsto para esse subgrupo dentro do Projeto. Não existiam outros voltados para a divulgação do EDUSUHAN dentro da UFAM.

Por conta disso, o Projeto, de grande relevância socioambiental, encerrou suas atividades em dezembro de 2007 de forma desconhecida pelos discentes e docentes da UFAM, pólo Manaus, Amazonas. Numa das entrevistas com a coordenadora do Projeto,

---

<sup>5</sup> A área de atuação do Projeto, dentro do território de Maués, concentrou-se, especificamente, nas comunidades indígenas Saterê-Mawé dos rios Marau e Urupadi.

<sup>6</sup> Dentro do projeto EDUSUHAN, existiam subprojetos que foram os cursos práticos aplicados em algumas comunidades indígenas com maior número de comunitários. São eles: produção de alimentos vegetais, desidratação e conservação de alimentos, e enriquecimento alimentar.





professora Valéria Weigel, a mesma esclareceu que durante os três anos de atuação do EDUSUHAN, este estava mais voltado para o alcance dos seus objetivos específicos. Já as ações de divulgação do Projeto dentro da comunidade universitária, resumiam-se em pequenas apresentações orais e/ ou exposições de *banners* em eventos científicos quer pela coordenadora, quer por alguns membros do Projeto.

Mas essa necessidade de divulgação já era vista como prioritária pela coordenadora assim que o Projeto encerra-se suas atividades. Numa de suas entrevistas, a coordenadora afirmou que contava com o engajamento de todos os membros bolsistas e voluntários do EDUSUHAN para a divulgação dos resultados do Projeto entre professores e bolsistas.

Partindo dessa realidade, foi elaborado, então, para a pesquisa o problema, a hipótese, os objetivos geral e específicos, e a metodologia, conforme abaixo:

- Problema: através de uma observação empírica, percebeu-se que a maioria dos projetos sócioambientais de extensão da Universidade Federal do Amazonas, com os povos amazônicos, em especial o EDUSUHAN, não são conhecidos pela própria comunidade universitária dessa Instituição.
- Hipótese: um Plano de Comunicação institucional para a divulgação do Projeto EDUSUHAN perante a comunidade universitária da UFAM fomenta o seu conhecimento e o papel de responsabilidade socioambiental da Universidade com os povos tradicionais do estado do Amazonas.
- Objetivos: Geral: Elaborar um Plano de Comunicação institucional para divulgar as ações e os resultados do Projeto Educação, Sustentabilidade e Hábitos Nutricionais (EDUSUHAN), da Faculdade de Educação, no âmbito da comunidade universitária da UFAM. Específicos: demonstrar a relevância desse tipo de Projeto para a consolidação da imagem institucional da UFAM; aplicar uma pesquisa de opinião dentro da comunidade universitária da UFAM (discentes e docentes) para avaliar o nível de conhecimento desses públicos sobre o EDUSUHAN; com base nos resultados da pesquisa de opinião, formular um Plano de Comunicação institucional para o Projeto;

Na parte metodológica da monografia, foram utilizadas três pesquisas: descritiva, bibliográfica e de opinião. Para este artigo, destacou-se duas para o entendimento do Plano de comunicação:



- Descritiva: através de um estudo de caso, serão aferidos dados quantitativos e qualitativos do EDUSUHAN por meio de entrevistas presenciais com a coordenadora geral do projeto, profa Dra Valéria Weigel e análise das publicações do Projeto para a partir de então, elaborar um Plano de Comunicação institucional. Ao final desse processo, serão analisados os pontos fortes e fracos, e as ameaças e oportunidades da estrutura organizacional e comunicacional do EDUSUHAN com base na técnica de *SWOT*.
- Opinião: esta pesquisa será realizada para se diagnosticar o nível de conhecimento e desconhecimento dos docentes e discentes, em nível de graduação da UFAM, sobre o EDUSUHAN e as ferramentas de comunicação consideradas pelos entrevistados como as mais eficientes para a divulgação do Projeto dentro da academia. Os questionários com perguntas fechadas são os instrumento dessa pesquisa.

### **2.3.2 Formulação do Plano de Comunicação para o EDUSUHAN**

A concepção do Plano de comunicação institucional para o projeto EDUSUHAN teve como antecedentes: pesquisa de opinião pública, diagnósticos organizacional e comunicacional, análise de *Swot* destes e prognóstico. Logo após isso, o Plano foi elaborado seguindo os componentes de Meneghetti (2003): missão institucional, objetivos da equipe de comunicação do EDUSUHAN, identificação dos públicos e segmentos prioritários, mensagens-chave para cada um destes públicos, canais de comunicação como forma de acesso a esses públicos e plano de atividades/comunicação (estratégias e táticas) para cada segmento. Entretanto, os dois últimos passos ficaram restritos aos docentes e discentes, público-alvo do Plano.

A pesquisa de opinião pública foi aplicada, no 2º Semestre de 2008, entre os docentes e discentes da UFAM. Na época, a Universidade contava com um universo 1.133 docentes e 9.910 discentes matriculados. Como parte dos procedimentos metodológicos, foram retirados 5% de discentes e docentes, de cada instituto e faculdade, como amostra para a pesquisa de opinião. Como resultados, constatou-se que 86% dos docentes e 96% dos discentes desconheciam o projeto EDUSUHAN.

Num outro momento, foi perguntado aos entrevistados qual grau de importância eles davam a projetos como o EDUSUHAN, que trabalhava com a auto-sustentabilidade do povo Sateré-Mawé: 75% dos docentes afirmaram muito importante,



21% importante e 4% pouco importante. Já para os discentes, 52% afirmaram muito importante, 45% importante e 3% pouco importante.

Os canais de comunicação também estiveram presentes no questionário da pesquisa. Quando perguntados por quais canais os entrevistados ficaram sabendo do Projeto, 38% dos docentes e 41% dos discentes ficaram sabendo do EDUSUHAN pela atividade de pesquisa. Sobre quais instrumentos de comunicação eles gostariam de receber informações do Projeto, 74% dos docentes apontaram os informativos da UFAM e 46% através da divulgação em eventos acadêmicos. Já entre os discentes, 61% gostariam de receber informações através dos informativos da UFAM, 42% por e-mail e 41% através da divulgação em eventos acadêmicos.

Numa última análise, foi dada aos entrevistados a oportunidade de escolher três instrumentos de comunicação que eles acreditam ser mais eficientes para divulgar o EDUSUHAN entre alunos e professores. Para os docentes, 22% apontaram como mais eficientes os informativos da UFAM e 20% a divulgação em eventos acadêmicos. Já para os discentes, 21% marcaram os informativos da UFAM e 18% a divulgação em eventos acadêmicos.

Na parte dos diagnósticos organizacional e comunicacional, foi utilizado o modelo de França e Freitas (2002) composto pelos seguintes itens: missão, visão, objetivos, cultura organizacional, planejamento, investimentos financeiros, recursos humanos e físicos. Tanto no organizacional como no comunicacional, o destaque foi ausência de missão e visão.

Em seguida, foi feita uma análise organizacional e do subgrupo de comunicação do Projeto através da técnica de *Swot*. Para este artigo, destaca-se a análise comunicacional.

Como pontos fortes dessa equipe, estão: a composição da mesma, formada por um acadêmico de Jornalismo e dois de Relações Públicas, ambos finalistas; relação aproximativa da equipe com os demais membros do Projeto; equipamentos eletrônicos de qualidade. Como fracos: a ausência de um professor da área de Comunicação na equipe do Projeto e a inexistência de missão e visão<sup>7</sup>.

A ameaça estava no fato de que se a equipe de comunicação continuasse ocupando uma posição hierárquica semelhante às outras áreas de pesquisa do Projeto e não convencesse a coordenadora geral que a comunicação é também uma ferramenta

---

<sup>7</sup> O projeto EDUSUHAN era formado por uma equipe multidisciplinar de professores e alunos. Mas o diagnóstico comunicacional apontou a ausência de um professor da área de Comunicação no Projeto.



estratégica de divulgação institucional do EDUSUHAN dentro da UFAM, sua atuação continuaria se resumindo apenas a execução de tarefas já previstas dentro do Projeto.

Por outro lado, as oportunidades estavam na necessidade da equipe de comunicação trabalhar a comunicação institucional do EDUSUHAN dentro da Universidade e no aproveitamento da estrutura física, material e pessoal do Projeto (aproximação com outros membros) para o desenvolvimento de novas políticas de comunicação institucional voltadas para a promoção do mesmo dentro da UFAM.

Ciente desses resultados, partiu-se para a elaboração do Plano começando pelo primeiro componente de Meneghetti: a elaboração de uma missão institucional para o EDUSUHAN. Ao longo dos três anos, o EDUSUHAN se preocupou apenas em alcançar seus objetivos. Segundo a professora Valéria Weigel, somente depois de passada toda essa fase, é que se podia pensar numa missão. Para Meneghetti (2003), a missão é o reflexo da identidade da organização: suas competências, necessidades, oportunidades externas e o compromisso com as metas. Seu enunciado, portanto, precisa ser operacional.

Elaborou-se, então, a seguinte missão para o EDUSUHAN: “Construir e disponibilizar, em conjunto com as comunidades Sateré-Mawé, conhecimentos e tecnologias novas sobre hábitos e produções alimentares fomentando através de práticas pedagógicas mudanças positivas nas condições nutricionais desses povos”.

No segundo componente, objetivos da equipe de comunicação, formulou-se os seguintes objetivos para equipe de comunicação como forma de ampliar sua participação no Projeto:

- Geral: Maximizar a presença do EDUSUHAN na UFAM através de encontros com a comunidade universitária;
- Específicos: Divulgar a missão do Projeto entre seus membros; Realizar a semana de divulgação do Projeto nos setores norte e sul da UFAM; Construir e consolidar uma comunicação institucional do EDUSUHAN com outros grupos de trabalho dentro da UFAM que também desenvolvem ações de responsabilidade sócioambiental; Mapear e participar de eventos dentro da UFAM cujas temáticas envolvem responsabilidade sócioambiental;

Em públicos e segmentos prioritários, Meneghetti (2003) ressalta a necessidade de segmentar os públicos de uma comunidade pois isso é fundamental para que o Plano



de comunicação possa ter algum impacto. Esses subgrupos são formados por pessoas que guardam consigo interesses e características comuns.

Para a coordenadora do EDUSUHAN, somente existiam dois grupos: comunidades Sateré-Mawé da área Marau e Urupadi do território de Maués e a comunidade universitária (docentes e discentes da UFAM). A partir de dados obtidos do diagnóstico organizacional do Projeto, outros públicos foram detectados: sociedade em geral, inclusive a de Maués, CNPq (Financiador), Associação dos Professores Indígenas Saterê-Mawé do Marau-Urupadi - WOMUPI, Associação dos Tuxauas Saterê-Mawé da Área Marau-Urupadi - TUMUPE, Secretaria Municipal de Educação de Maués - Semed, Pastoral da Criança / Conferência Nacional dos Bispos do Brasil - CNBB (Parceiros), bolsistas e voluntários do EDUSUHAN (Equipe), meio acadêmico, imprensa local, bolsistas e voluntários do EDUSUHAN e governos municipal, estadual e federal (Formadores de Opinião).

Como o Plano estava voltado para o público interno da UFAM, foram elaboradas as seguintes mensagens-chave, quarto componente, para esse segmento: explicar a missão do Projeto e divulgar as ações e os resultados do EDUSUHAN para a comunidade universitária.

A escolha dos canais de comunicação para atingir docentes e discentes da UFAM teve como base a pesquisa de opinião pública realizada junto à comunidade universitária e nos recursos disponíveis do EDUSUHAN. Fazendo uma análise dos percentuais aqui apresentados, percebeu-se na pesquisa de opinião que os informativos da UFAM produzidos na Assessoria de Comunicação (Ascom) da Universidade e os eventos acadêmicos prevaleceram como os canais de comunicação mais apontados na referida pesquisa. O evento já era um instrumento de comunicação que coincidia com as pretensões futuras de divulgação do EDUSUHAN por parte da coordenadora geral do Projeto.

Para o Plano de Comunicação foram estabelecidos estratégias e programas de comunicação para cada objetivo específico proposto à equipe de comunicação. Os programas têm como objetivo o de reforçar e operacionalizar as estratégias propostas. Foram estabelecidos três programas dentro do Plano, cada um com seus objetivos, públicos-alvo, estratégias e ações. São eles: 1. Conheça o EDUSUHAN; 2. Integração e troca de conhecimentos com outros grupos de extensão; 3. Divulgando o EDUSUHAN em eventos ligados ao meio-ambiente. Todos estes foram formulados em consonância com o objetivo geral do Plano.



### 3. Considerações

O trabalho de monografia, aqui representando de forma objetiva por este artigo, materializa novos olhares e (re) posiciona a comunicação organizacional como algo que deve ser pensando de forma mais estratégica e planejada, tendo como base as fases do planejamento estratégico da administração.

O Plano de Comunicação para a divulgação do projeto EDUSUHAN dentro da comunidade universitária da UFAM, surgiu a partir do prognóstico dos resultados da pesquisa de opinião, diagnósticos organizacional e comunicacional do Projeto, e análise de *Swot*. A partir desses resultados, criou-se um conjunto de estratégias e táticas voltadas para o seguinte objetivo: maximizar a presença do EDUSUHAN na UFAM através de encontros com a comunidade universitária.

O Plano abre canais de diálogo entre a organização e público interno, em busca de confiança mútua. Quando bem planejada, a comunicação sócioambiental estratégica constrói a credibilidade e valoriza a dimensão social da Universidade. Ela enfatiza sua missão, seus propósitos e princípios, ou seja, fortalece sua dimensão institucional, contribuindo para a promoção e o despertar do papel da responsabilidade sócioambiental da Universidade, com os povos amazônicos, dentro da comunidade universitária.

### 4. REFERÊNCIAS

FRANÇA, Fábio; FREITAS, Sidneia Gomes. **Manual da Qualidade em Projetos de Comunicação**. São Paulo: Thomson Learning Edições Ltda, 2002.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing** - 12<sup>a</sup> ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LEÃO, Reynaldo de Miranda. **Relações Públicas para Executivos**. Manaus: Valer, 2001.

LINDEBORG, Richard. **Excellent communication**. Public relations quarterly. New York: Precis Syndicate, v. 39. núm. 1, Primavera, 1994.



MENEGHETTI, Sílvia Bojunga. **Comunicação e marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil - 2ª ed.** – São Paulo: Global, 2003. (Coleção gestão e sustentabilidade).

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 12 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.