

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS**  
**FACULDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**  
**CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS**

**ANA MILENA DE OLIVEIRA GOUVEA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA O SETOR  
DE MARKETING DA FAMETRO**

**MANAUS/AM**

**2022**

**ANA MILENA DE OLIVEIRA GOUVEA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA O SETOR  
DE MARKETING DA FAMETRO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Relações Públicas da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal do Amazonas como requisito para obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

Orientador: Prof.<sup>o</sup> Dr. Israel de Jesus Rocha

**MANAUS/AM**

**2022**

## Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

G719p Gouvea, Ana Milena de Oliveira  
Planejamento estratégico de relações públicas para o setor de marketing da FAMETRO / Ana Milena de Oliveira Gouvea . 2022  
51 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Israel de Jesus Rocha  
TCC de Graduação (Comunicação Social - Relações Públicas) -  
Universidade Federal do Amazonas.

1. Planejamento. 2. Comunicação. 3. Relações públicas. 4.  
Marketing. I. Rocha, Israel de Jesus. II. Universidade Federal do  
Amazonas III. Título

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha querida mãe, pelo incentivo, apoio e amor de sempre.

## **AGRADECIMENTOS**

Sou grata a Deus por tudo o que Ele faz e tem feito por mim. Agradeço principalmente a minha mãe, por todo suporte, apoio e investimento em minha educação, todo seu amor, conselhos e colo oferecido quando precisei, por sempre torcer por minhas conquistas e dividir comigo a alegria em minhas vitórias. Agradeço aos meus familiares, em especial ao meu pai que me criou e que hoje descansa nos braços do Pai.

Não posso deixar de mencionar minha gratidão a Natalia, obrigada pelas conversas que mudaram a minha vida e o trabalho incrível de me auxiliar em meu processo de autoconhecimento.

Sou e serei eternamente grata a Juliane, pois com tranquilidade digo que sem a sua ajuda, paciência, parceria e amor eu não teria chegado até aqui. Agradeço aos meus amigos, obrigada por serem meus maiores apoiadores, por ouvir cada choro, torcer e me incentivar. Nunca vou esquecer o que cada um de vocês fizeram por mim.

Agradeço ao meu coordenador Bayron Jorge, por toda ajuda, pela flexibilidade e apoio em tudo que precisei e, também, aos meus caros amigos e colegas de trabalho, pela paciência e parceria em cada etapa em que precisei contar com eles.

Sou grata ao meu orientador, primeiramente por sua paciência em todo o meu processo desde o início, por acreditar no meu potencial, compreender minhas dificuldades e me orientar em meus desafios. E também por todo o conhecimento fornecido no processo desde trabalho.

Por fim, minha admiração e gratidão aos meus professores pela dedicação e todo conhecimento que adquiri com vocês. Os conselhos e trocas que obtive com todos serão inesquecíveis em minha trajetória profissional.

## RESUMO

Compreender o universo das organizações e como elas dialogam com seus públicos é uma das tarefas desempenhadas pelo profissional de relações públicas. Com o avanço da globalização, está cada vez mais evidente a necessidade de uma comunicação estratégica nas organizações que busque exercer troca e efetivar relacionamentos com seus públicos de interesse. Para isso, o desenvolvimento de um planejamento estratégico desempenhado por um profissional de relações públicas se torna o primeiro passo, pois permite traçar objetivos e estratégias voltadas para a comunicação e aplicação de ações de médio e longo prazo para alcançar esses objetivos. Portanto, o objetivo deste trabalho é desenvolver um planejamento estratégico de relações públicas para o setor de marketing da FAMETRO, instituição de ensino superior privado. Diante disso, trata-se de uma pesquisa aplicada de cunho exploratório, com abordagem qualitativa, realização de levantamentos teóricos e bibliográficos, entrevistas semiestruturadas com objetivo de desenvolver um diagnóstico para elaboração do planejamento. O planejamento apresentado neste trabalho possibilitou identificar o cenário da comunicação interna do setor de marketing. As entrevistas e o diagnóstico elucidaram os fluxos comunicacionais que precisavam ser aprimorados enquanto os resultados esclareceram os principais desafios de comunicação enfrentados pelo setor.

Palavras-chaves: Comunicação. Planejamento estratégico. Relações Públicas. Marketing.

## **ABSTRACT**

Understanding the universe of organizations and how they dialogue with their targeted audiences is one of the tasks performed by the Public Relations professional. With the advance of globalization, the need for strategic communication in organizations is increasingly evident, and this communication seeks to exercise exchange and build relationships with their audiences of interest. For that to happen, developing strategic planning performed by a Public Relations professional becomes the first step because it allows tracing objectives and strategies focused on communication and applying medium and long-term actions to achieve these objectives. Therefore, the main goal of this paper is to develop a strategic public relations plan for the marketing sector of FAMETRO. This paper is an applied research of exploratory nature, with a qualitative approach, conducting theoretical and bibliographic surveys and semi-structured interviews to develop a diagnosis for planning. The planning presented in this work made it possible to identify the scenario of internal communication in the marketing sector. The interviews and the diagnosis elucidated the communication flows that needed to be improved while the results clarified the main communication challenges faced by the sector.

Keywords: Communication; Strategic Planning; Public Relations; Marketing.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Comunicação organizacional integrada. ....	14
Figura 2 - Organograma do setor de marketing. ....	27



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise dos públicos.....	25
Quadro 2 - Fatores internos. ....	28
Quadro 3 - Fatores externos. ....	29
Quadro 4 - Organograma de ação da pesquisa qualitativa. ....	31
Quadro 5 - Utilização do Slack. ....	33
Quadro 6 - Manutenção do SAC. ....	35
Quadro 7 - Cronograma de proposta de reuniões de avaliação e planejamento. ....	36
Quadro 8 - Evento entre setores. ....	37
Quadro 9 - Análise dos cargos do setor. ....	39
Quadro 10 - Proposta de reestruturação. ....	41
Quadro 11 - Sistematização de conteúdo para as redes sociais.....	42

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
2.1. Comunicação organizacional .....	13
2.2. Comunicação interna .....	15
2.3. Planejamento .....	17
2.4. Classificação dos tipos de planejamento .....	18
2.5. Planejamento em Instituições de Ensino Superior Privado .....	19
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
<b>4. DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>22</b>
4.1. Análise do ambiente externo .....	22
4.1.1. Variáveis socioeconômicas.....	22
4.1.2. Variáveis políticas .....	22
4.1.3. Variáveis tecnológicas .....	24
4.1.4. Análise de ambiente setorial .....	24
4.2. Análise de ambiente interno .....	25
4.2.1. Estratégias e recursos atuais.....	26
4.2.2. Organograma.....	26
4.2.3. Análise SWOT .....	27
<b>5. PLANEJAMENTO .....</b>	<b>30</b>
5.1. Proposta de ações .....	30
5.1.1. Objetivo Geral .....	30
5.1.2. Objetivos Específicos.....	30
5.2. AÇÃO 1: Criação de políticas de comunicação.....	30
5.3. AÇÃO 2: Utilização da plataforma <i>Slack</i> .....	32
5.4. AÇÃO 3: Manutenção do SAC nas redes sociais .....	34
5.5. AÇÃO 4: Reuniões de Avaliação de Planejamento.....	36
5.6. AÇÃO 5: Integração entre os setores.....	37
5.7. AÇÃO 6: Reestruturação da equipe .....	38
5.8. AÇÃO 7: Reposicionamento de conteúdo nas redes sociais .....	41
<b>6. RESULTADOS .....</b>	<b>43</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>47</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos papéis das organizações perante a sociedade é, além de contribuir para o desenvolvimento socioeconômico, dialogar com seus públicos de interesse. A comunicação nas organizações, quando bem estruturada, permite uma boa troca entre os consumidores, produzindo efetivamente bons relacionamentos. Diante disso, a comunicação organizacional se faz necessária. Quando planejada estrategicamente, os objetivos e metas das instituições prosperam, permitindo alicerçar seu bom funcionamento no mercado e contribuir para seu crescimento. Esse papel estratégico da comunicação se dá pelos profissionais de Relações Públicas, pois entre suas atividades está planejamento estratégico de ações de comunicação para as organizações.

Como integrante da comunicação social, as relações públicas possuem pluralidade em sua definição e prática. Por sua natureza, participa ativamente de qualquer ambiente no mercado que atue com público, com outras organizações, com o universo digital, acionistas, políticas, sindicatos, movimentos sociais e outros espaços que permita diálogo entre públicos e a organização. Sua importância reside na mediação comunicativa entre interlocutores desde o início de suas atividades. Historicamente, as relações públicas nasceram da importância que se deu à opinião pública durante a época pós-guerra e após o surgimento de sindicatos trabalhistas. Com a importância da opinião pública, nasceram os primeiros trabalhos de assessoria de imprensa, uma vez que cabia às relações públicas mediar os conflitos entre sociedade e as organizações.

Esse contexto persistiu até as práticas de relações públicas passarem a ser desenvolvidas no Brasil e, com a evolução tecnológica e a globalização, se consolidaram em profissão e formação acadêmica. As relações públicas presentes em eventos, em departamentos governamentais, na transparência com a opinião pública, na redação de discursos torna explicativa a importância desta área para a comunicação.

Usufruir de uma boa estratégia de comunicação torna-se a principal meta das organizações, pois passam a compreender a verdadeira necessidade de envolver um trabalho profissional acerca dos relacionamentos da organização com seus públicos, como forma de manter o bom funcionamento de sua empresa no mercado,

interagir mais com seus ambientes em busca de uma razão ao seu papel diante a sociedade.

De acordo com a velocidade que a sociedade se torna complexa, as organizações devem se comprometer em acompanhar seus públicos. Esse trabalho organizacional deve-se a um profissional de comunicação, como as Relações Públicas. A comunicação organizacional deve ser pautada num âmbito estratégico, uma comunicação ativa sob a ótica das relações públicas leva em conta valores, políticas, e além de tudo transparência. Essa relação entre organização e público é fundamental para a construção de cidadania e responsabilidade social.

Uma das ferramentas mais essenciais para o trabalho das relações públicas é o planejamento. Ele pode até ser considerado como uma “organizaçãozinha” feita por qualquer um em uma empresa, mas não. Na realidade é uma tarefa minuciosa, atribuída a um profissional de relações públicas que consegue mesclar a comunicação organizacional, pesquisa, realização de um diagnóstico, estipulação de metas que converse com a organização e seu público de interesse e entre outros métodos que fazem parte da elaboração de um planejamento.

Seguindo essa linha de raciocínio, pensando na atuação das Relações Públicas nas organizações e no planejamento como uma ferramenta essencial para seu trabalho, é que se deu razão para o início de um trabalho de planejamento de relações públicas para o setor de marketing de uma instituição de ensino superior na Região Norte do Brasil.

A importância da educação vai além de números, ela promove não só crescimento intelectual significativo, mas também contribui para a formação de profissionais que podem prestar bons serviços para a sociedade. O ensino superior privado vem tomando forma de acordo com os interesses e necessidades do mercado e as graduações estão cada vez mais integradas e orientadas para o contexto social no qual estão inseridas. Um exemplo seria o crescimento e valorização dos cursos na área da saúde devido à pandemia do novo coronavírus no ano de 2020.

A FAMETRO desempenha um papel peculiar na formação de profissionais na Região Norte. Hoje é considerada como uma das melhores instituições de ensino superior privada, obtendo conceito 4 no Índice de Cursos de acordo com o Ministério

da Educação (MEC), além de ser nota máxima em Ensino a Distância (EAD). A FAMETRO possui mais de 20 unidades no estado do Amazonas. Neste cenário de expansão, é possível observar a importância que um setor de comunicação, especificamente o setor de marketing, diante da necessidade de zelar pela marca e mostrar qualidade ao seu público e vender a marca FAMETRO a possíveis interessados.

Apesar dos 20 anos de história da instituição, o seu setor de marketing pode ser considerado recente. Não existe uma data certa de quando o setor surgiu, alguns integrantes do setor dizem que ele nasceu em 2005, outros alegam que foi iniciado em 2016 e outros dizem que o setor foi iniciado há 4 anos, porém somente há 2 anos o setor se profissionalizou. Diante do seu crescimento, a necessidade de planejar estrategicamente suas ações de comunicação nunca passou por uma perspectiva de Relações Públicas. O setor mantém estratégias de marketing associadas ao comercial. Dessa forma, viu-se a necessidade de aprimorar os fluxos de comunicação no setor, melhorando o desempenho de comunicação tanto interna quanto entre os setores da instituição.

A ideia de um planejamento de relações públicas surgiu de uma observação empírica da autora deste trabalho. Trabalhar no setor de marketing da FAMETRO possibilitou um olhar atencioso sobre a comunicação interna, além de vivenciar os fluxos comunicacionais existentes, podendo então pontuar melhorias e propor chances de serem aprimorados.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo desenvolver um planejamento estratégico de relações públicas para o setor de marketing da FAMETRO. Durante a elaboração do planejamento buscou-se investigar as necessidades de melhorias na comunicação interna do setor de marketing, delinear estratégias de comunicação que facilitem a comunicação do setor a fim de propor ações de comunicação de médio e longo prazo.

Nos primeiros capítulos buscamos contemplar fundamentos teóricos sobre comunicação organizacional, comunicação interna e planejamento de relações públicas. O intuito é explicar a aplicação prática do planejamento. Dessa forma, a metodologia utilizada parte de uma pesquisa aplicada, um estudo de caso de cunho exploratório. Entrevistas semiestruturadas foram realizadas para elaboração de um

diagnóstico e a partir disso delinhamos os objetivos e ações diante dos dados coletados. Após essas etapas, os resultados trazem a compreensão acerca da importância de um planejamento para o setor de marketing da FAMETRO.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, serão abordados os conceitos acerca da comunicação organizacional, como também suas principais atividades relevantes para a comunicação interna de organizações de ensino superior privado. Dessa forma, procuraremos entender conceitualmente a importância de realizar um planejamento de relações públicas em setores de comunicação de organizações de um modo geral e, especificamente aqui, organizações educacionais.

### **2.1. Comunicação organizacional**

A sociedade contemporânea entende hoje comunicação organizacional como algo relevante ao mundo acadêmico e empresarial. Entretanto, sua história perpassa um longo caminho, de acordo com Kunsh (2009, p. 64) esta “tem suas raízes em vários campos, como os da administração e das teorias das organizações; da sociologia e psicologia social e organizacional; da antropologia; da linguística e da retórica; e da teoria da comunicação”. Quando se fala a respeito de relações públicas e comunicação organizacional, pode-se dizer que são dois campos permeáveis entre si, dialógicos, com relação complementar, mas com produção e conceituações próprias, pois suas características e o conjunto de produções que se relacionem a elas estão sempre interligados (KUNSCH, 2009).

De acordo com A. Noguero i Gray (s.d., p.28), a comunicação organizacional começou a se configurar como área de conhecimento no início dos anos 1950. Seu objetivo principal talvez advinha da necessidade de se obter um conhecimento prático e operativo no mundo da atividade empresarial. Segundo o autor, ela se nutre de três aspectos principais:

- a) a teoria da retórica tradicional, que se baseia no estudo da forma do discurso público, fazendo lastro na persuasão;
- b) modelos informais das relações humanas e da interação interpessoal;
- c) primeiras versões do gerenciamento organizacional (organizations management). (KUNSCH, 2009, p. 52-53)

O bom funcionamento de uma organização depende de seu comportamento com seu cliente, nesse processo existe uma ligação entre empresa e público, desempenhado com excelência pelo setor de comunicação facilmente composto por um (ou mais) profissional de relações públicas. A comunicação, quando feita de

forma correta, gera um fortalecimento da imagem de uma instituição, constrói o relacionamento com seu público e possibilita que a comunicação do produto e/ou serviço oferecido seja feita de forma direcionada ao cliente, que é o público em questão.

Nesse sentido, a comunicação organizacional:

Como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. [...] A nosso ver, o termo comunicação “organizacional”, que abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização - pública, privadas, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina “empresa”. (KUNSCH, 2003, p.149-150)

Dentro da comunicação organizacional integrada está inserida a Comunicação Institucional, Mercadológica, Interna e Administrativa, como Kunsch (2003) resume na imagem abaixo:

Figura 1 - Comunicação organizacional integrada.



Fonte: Kunsch, 2003, p.151.

Ainda, Kunsch (2003, p. 150) acredita que “são essas formas de comunicação que permitem uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a

sociedade em geral”. Já para Farias (2011, p. 152), a “comunicação organizacional vai muito além de um setor ou departamento que produz e transmite informações”, e ainda menciona o autor Rodríguez de San Miguel (1996, p.31) em salientar que a comunicação organizacional é:

como um conjunto de técnicas e atividades para facilitar e agilizar o fluxo de mensagens entre os membros da organização ou entre a organização e o meio, “influindo nas opiniões, atitudes e comportamentos dos públicos internos e externos da organização para que esta cumpra melhor e mais rapidamente seus objetivos”. (FARIAS, 2011, p. 153)

Enquanto a comunicação organizacional está ligada ao fazer-saber, as relações públicas estão ligadas ao saber-fazer, deixando claro o que Kunsch (2009, p. 58) salienta: ambos “atuam em um mesmo espaço, com conceitos particulares, mas com fins semelhantes: a criação e a manutenção de um sistema de comunicação excelente para as organizações”. Para este trabalho, a compreensão de comunicação interna será mais discutida para esboçar melhor o campo das relações públicas e suas atividades neste tipo de comunicação estratégica, como a comunicação interna.

## **2.2. Comunicação interna**

Após delinear a importância da comunicação nas organizações, vale dedicar atenção à comunicação interna juntamente ao seu valor estratégico. Farias (2011, p.151) comenta que “trata-se de matéria rica e amplo campo de pesquisa e análise [...] Assim, parece imprescindível que se faça da comunicação interna uma leitura multidisciplinar”. Ou seja, quando se fala de público interno e organizações no geral, esquecer que se trata de um ambiente em constante crescimento e evolução está fora de cogitação. É um tipo de comunicação que se reconfigura estrategicamente sempre que possível, estando ao máximo próximo dos princípios de uma organização, viabilizando fluxos comunicativos entre os atores que constroem a empresa. Kunsch (2003) a conceitua como:

Ela seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento. (KUNSCH, 2003, p. 154)

A pergunta ideal aqui seria: mas quem são os integrantes que constroem uma empresa? Quando se tenta definir e/ou compreender a comunicação organizacional,



em determinado momento existe a divisão entre comunicação interna, para públicos internos, e a externa, para públicos externos, porém como poderiam definir a comunicação sem antes definir quem são esses públicos?

Para França (2004) uma das finalidades das atividades de relações públicas é a definição dos públicos. Farias (2011, p. 154-155) traz à tona os questionamentos de França e seus conceitos de públicos dentro de uma organização. Enquanto indaga-se sobre como classificar os tipos de públicos (se são internos, externos ou mistos), pontua que essa classificação “não explica, de maneira abrangente e completa, a comunicação da organização e, tampouco, a comunicação interna”. Ou seja, é importante entender os públicos quando os critérios não são mediante a proximidade e sim quanto a sua qualificação e competências (FARIAS, 2011).

Dessa forma, França (2004), descreve que:

O conceito mais próximo desse raciocínio encontra-se na determinação de públicos como stakeholders. Embora seja uma classificação genérica, diferencia-se das demais porque, nessa visão, consideram-se públicos aqueles que tem uma parceria financeira ou comprometimento estável (stake) com a organização e, por este motivo, são considerados sustentadores (holders) importantes de negócios. (FRANÇA, 2004, p. 79-80)

Conhecer os stakeholders diz respeito ao papel estratégico da comunicação interna. Farias (2011) ainda salienta que “cada organização, um cenário”, uma vez que essa comunicação dirigida deve respeitar a cultura organizacional, seus comportamentos e suas nuances. A interpretação da identidade de uma empresa se dá através da compreensão histórica, das características, e o papel da comunicação interna em fortalecer tudo isso.

As melhores práticas de comunicação interna são um referencial importante por meio do qual as organizações podem aprimorar seus próprios programas de comunicação interna. [...] Assim, um dos mais relevantes pontos de partida para o bom gerenciamento da comunicação interna é o conhecimento da história organizacional. (FARIAS, 2011, p. 159)

Entende-se, então, que a comunicação interna não se limita somente no desenvolvimento do papel estratégico, como também se atribui grande peso de gestão e relacionamento. Seu envolvimento com as relações públicas está diretamente relacionada com o que Farias (2011) elencou em 4 situações:

- Relações públicas na administração estratégica: quando organizações estabelecem planejamento a longo prazo e, conseqüentemente, as relações públicas são capazes de desenvolver uma missão, estabelecer objetivos,

contribuindo para a definição dos públicos estratégicos e todas as nuances de construção de um planejamento estratégico.

- Relações públicas no uso do modelo simétrico de duas mãos: quando a comunicação se baseia, através de uma pesquisa, em gerenciar conflitos e melhorias de relacionamento com seus públicos.
- Relações públicas no uso de um sistema simétrico de comunicação: quando a comunicação interna está posicionada estrategicamente na tomada de decisões de uma organização, juntamente com colaboradores.
- Relações públicas em conjunção ao papel de administrador: quando existe um departamento de relações públicas formado por profissionais com conhecimento teórico e prático na área. Esse alinhamento teórico e prático é o diferencial quando o objetivo é uma excelente comunicação interna em uma organização.

O primeiro tópico citado anteriormente é o que será conceituado na seção seguinte deste trabalho. Alinhar comunicação com estratégia, quando colocado essas duas palavras em uma frase, define um cenário no qual o profissional de relações públicas busca aprimorar a comunicação interna por meio de uma de suas atividades: o planejamento estratégico de relações públicas.

### **2.3. Planejamento**

O planejamento é uma atividade que consiste em organizar ideias, metas e objetivos, colocá-las em prática com o intuito de oferecer melhorias com o resultado para uma organização, um grupo de trabalho ou até mesmo a rotina do dia a dia.

Farias (2011) diz que em um ambiente organizacional, não é comum a falta de conhecimento acerca de planejamento, uma vez que a aplicação dele desenvolve resultados e melhorias para o crescimento de uma empresa. Também recorda que é impossível não pensar ou até mesmo atrelar o planejamento como uma atividade de relações públicas. Ainda, afirma que “planejar é potencializar resultados. Para as relações públicas é, também, buscar transformar imagem em reputação.”, o que é louvável para uma organização. Adicionalmente, Puhl (2008, p.71) resume o planejamento como “um instrumento para a eficácia das atividades de Relações Públicas, porque evita a improvisação, oferece mais possibilidades para a consecução dos objetivos e o cumprimento da missão organizacional”.

Entende-se também que planejar está diretamente ligado a um processo complexo, um processo de indagações e questionamentos que tem o objetivo de trabalhar, estudar e compreender inúmeras variáveis a fim de um ou mais resultados. É devido a isso que dentro de um plano de comunicação há etapas a serem seguidas.

O princípio fará toda a diferença no processo: um bom levantamento de dados, um bom briefing, um estudo exploratório bem realizado permitem ancorar o planejamento em bases mais eficientes. Assim, relacionam-se diretamente os objetivos e as metodologias para seu alcance, os recursos disponíveis e os necessários. (FARIAS, 2011, p. 52)

Kunsch (2003) pontua o planejamento como um processo dinâmico, uma tomada de decisão que prevê o direcionamento de percursos e “que permite estabelecer um curso de ações para atingir objetivos predeterminados”. Ou seja, o intuito de prever o futuro com decisões estratégicas no presente para colher uma realidade desejada. Um aspecto que Farias (2011) pontua sobre o planejamento é o fator da estratégia, quando pensada e utilizada de forma convincente, favorece a obtenção de resultados.

No âmbito organizacional, Kunsch (2006) afirma que o planejamento estratégico é como um ponto de partida, um instrumento que oferece um raio-x da real situação da organização frente ao ambiente e ao mercado competitivo. Além disso, salienta também que um plano estratégico corresponde também à atividade administrativa, uma vez que estimula e conduz a participação dos colaboradores da instituição durante sua implementação. Dessa forma, entende-se que uma empresa, privada ou pública, está amparada quando há, no mínimo, a implementação de um tipo de planejamento.

#### **2.4. Classificação dos tipos de planejamento**

Depois de conceituar a natureza do planejamento, é importante diferenciar cada tipo específico. Farias (2011) e Kunsch (2003) classificam planejamento em três tipos: estratégico, tático e operacional. Quando se fala em estratégia, Kunsch (1986) salienta:

Está muito mais relacionado com a ambiência, com as questões políticas, sociais e econômicas da sociedade, sendo, portanto, muito mais dinâmico que aquele planejamento formal a longo prazo. Neste sentido, pode ser visto como uma arma que orienta e guia as tomadas de decisões, face às incertezas, aos conflitos e aos riscos que as organizações têm que enfrentar. (KUNSCH, 1986, p. 57)

Farias (2011) pontua que os objetivos do planejamento são os que o definem, caso sejam de longo prazo pode-se estabelecer que o tipo de planejamento é estratégico, pois “costuma ser elaborado tendo em vista os objetivos gerais da organização”. Já Kunsch (2003) salienta que o planejamento estratégico ocupa o topo da pirâmide organizacional e está em constante sintonia e interação com o ambiente. Farias (2011) aponta ainda a necessidade de levar em consideração durante o desenvolvimento de um plano de comunicação a presença dos gestores e demais responsáveis pelo corpo organizacional, pois acredita-se que suas visões e pensamentos são válidas para construir e elencar as metas de um planejamento.

No que diz respeito a planejamento tático, Kunsch (2003) define como:

atua numa dimensão mais restrita e em curto prazo. Restringe-se a certos setores ou áreas determinadas das organizações. É, portanto, mais específico e pontual, buscando dar respostas às demandas mais imediatas, por meio de ações administrativas e técnicas eficientes. Serve de meio ou instrumento para implementação do plano estratégico, mediante a correta utilização dos recursos disponíveis com vistas na obtenção dos objetivos propostos ou prefixados. (KUNSCH, 2003, p. 214)

Enquanto o operacional nada mais é que a parte prática, de acordo com Kunsch (2003, p. 214-215) é “responsável pela instrumentação e formalização, por meio de documentos escritos, de todo o processo do planejamento”, é o momento em que a execução das metas pré-estabelecidas entra em ação, de forma que durante o processo seja pontuado as questões que podem melhorar em relação às propostas estabelecidas. Após a compreensão de como cada planejamento se comporta, é notável que os três coexistem e se complementam.

## **2.5. Planejamento em Instituições de Ensino Superior Privado**

As universidades de ensino superior possuem um compromisso: contribuir com o desenvolvimento da educação no país e formar profissionais para o mercado de trabalho. Esses objetivos devem estar alinhados a um planejamento estratégico estabelecido, uma vez que uma universidade de ensino se comporta como uma qualquer outra organização. Para Bodini<sup>1</sup>, à medida que as Instituições de Ensino Superior (IES) passam por grandes avanços e desafios, mais se encontram em uma posição de “reformular sua função e sua missão, definir novos enfoques e estabelecer novas prioridades para o futuro, desencadeando um processo de

---

<sup>1</sup> BODINI, Vera Lúcia. **Planejamento estratégico em universidades.** Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/enegep1998\\_art139.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art139.pdf). Acesso em: 26 jun. 2022.

mudanças e desenvolvimento”. Isso seria incrivelmente possível com a criação de um planejamento estratégico.

Para Rosas (2011, p. 36), “as instituições não podem pensar em seu desenvolvimento sem algum tipo de planejamento, sendo, portanto, uma arma fundamental para a competitividade de hoje.” As funções de um planejamento para uma IES atribuem vantagens no que diz respeito à gestão, reputação e espaço no mercado.

Segundo Park (1997 apud ESTRADA 2000) não são muitos os modelos de planejamento estratégico para universidades, se comparado com as possibilidades no ramo industrial. Porém os principais [...] carregam as seguintes características em comum: desenvolvimentos e estabelecimento de missão; análise de pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças e desenvolvimento da estratégia. (ROSAS, 2011, p. 37)

O passo a passo de um planejamento estratégico pode ser aplicado em qualquer instituição organizacional, setor ou entidades, uma vez que exista um diagnóstico prévio sobre a realidade situacional do que se pretende planejar. Para uma instituição de ensino superior privada não seria complicado e/ou difícil de se aplicar, a hipótese ideal seria que o planejamento fosse desenvolvido por um setor de comunicação, afinal estamos falando de uma atividade estratégica de relações públicas.

Tanto no ambiente macro quanto em ambiente micro, o planejamento estratégico contribui para criação de propósitos e propõe modificações nas características e atividades da empresa (OLIVEIRA, 2010). Isso não seria diferente para um setor interno de uma IES, o qual é o objetivo deste trabalho.

Para um ambiente interno em conjunção com a comunicação interna, o planejamento estratégico se faz louvável e contribui com o crescimento de uma instituição como um todo.

### 3. METODOLOGIA

O presente trabalho tem como finalidade realizar um estudo com o objetivo de desenvolver um planejamento estratégico de relações públicas para o setor de marketing da FAMETRO. A pesquisa é de natureza aplicada, pois para Tumelero (2019) trata-se de um “método científico específico que envolve a aplicação prática da ciência”. Dessa forma, trata-se de um estudo de caso, de cunho exploratório, pois de acordo com Gil (2008, p.27) “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”, e também, uma pesquisa descritiva, com o propósito de analisar profundamente o objeto de estudo, partindo de uma revisão bibliográfica, entrevistas e análise documental.

Nesse sentido, entrevistas semiestruturadas com os integrantes do setor de marketing foram realizadas, contendo perguntas com o objetivo de capturar informações necessárias para construir o diagnóstico do planejamento, além de conversas com integrantes do setor com questionamentos sobre sua história e consolidação, o momento atual, objetivos, metas e sobre a comunicação interna.

A abordagem da pesquisa é qualitativa, pois busca compreender subjetivamente os fenômenos do ambiente uma vez que este tipo de abordagem tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento (OLIVEIRA, 2011).

Para a continuidade do planejamento foi realizado um levantamento bibliográfico e análise documental com a utilização de livros, sites e artigos científicos, o que reforça um embasamento teórico-científico para a produção deste trabalho, assim como também para elaboração do planejamento.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (GIL, 2008, p.50).

Após as entrevistas e os procedimentos técnicos listados, foi possível delinear a construção do diagnóstico, aplicar a coleta de dados numa análise SWOT, e

delimitar ações para elaboração de um planejamento de relações públicas para o setor de marketing.

## **4. DIAGNÓSTICO**

### **4.1. Análise do ambiente externo**

#### **4.1.1. Variáveis socioeconômicas**

Apesar do setor de marketing da FAMETRO ser um setor interno, suas ações são impactadas diretamente por fatores externos, como o ingresso de novos alunos na instituição. O marketing realiza estratégias, campanhas e ações relacionadas à promoção da IES e lida diariamente com desafio de conversão de novos candidatos e retenção de alunos.

De acordo com matéria publicada pelo Jornal do Oeste<sup>2</sup> a “taxa de inadimplência no ensino superior privado ficou em 8,67% no primeiro trimestre, valor 1,5% menor que no ano anterior. Os dados são da 14ª edição da Pesquisa de Inadimplência no Ensino Superior Privado, realizada pelo Instituto Semesp.”. Isso é um comparativo significativo em relação ao cenário pandêmico e de crise econômica que o país sofreu durante a crise sanitária e que conseqüentemente afeta no número de conversão de candidatos para uma IES.

Além das mensalidades e o risco de evasão de alunos, também há o reflexo da economia na distribuição de bolsas e financiamentos estudantis.

#### **4.1.2. Variáveis políticas**

As políticas públicas nascem das necessidades coletivas da sociedade, sendo elas relacionadas à saúde, educação, meio ambiente, etc. No que tange à educação superior, existe as políticas, programas e atividades implementadas pela Secretaria de Educação Superior (SESU). De acordo com o portal do Ministério da Educação (MEC), as principais políticas vigentes e importantes para o setor de marketing são:

- Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM);

Atualmente o ENEM se constitui em um método avaliativo dos concluintes do ensino médio e é utilizado como forma de acesso à educação de ensino superior.

---

<sup>2</sup>JORNAL DO OESTE. Taxa de inadimplência no ensino superior fica em 8,67%, 2022. Disponível em: <https://www.jornaldooeste.com.br/educacao/taxa-de-inadimplencia-no-ensino-superior-fica-em-867/> Acessado 25 de agosto de 2022.

Sua finalidade está em avaliar a educação básica a nível nacional, o que ganhou importância, tornando-se um dos passaportes mais utilizados para a educação de ensino superior. Em outras palavras, é o maior vestibular que existe no Brasil.

O ENEM é uma prova anual, normalmente aplicada em dois dias diferentes. Sua nota (ou pontuação) é o que realmente dá acesso às formas de entrada das universidades. Esses processos seletivos que utilizam das notas do ENEM são o Sistema de Seleção Unificada (SISU), para universidades públicas, e o Programa Universidade para Todos (PROUNI), para as IES privadas.

Num contexto de Instituições de Ensino privadas, também é possível ingressar com a pontuação do ENEM no programa de Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES). A FAMETRO, além de todos esses processos seletivos, também oferece um ingresso direto através do ENEM, oferecendo descontos e até bolsas de acordo com a nota e a realidade de cada candidato.

- Programa Universidade para Todos (PROUNI);

O PROUNI é uma iniciativa do governo cuja finalidade é promover bolsas de estudos em universidades privadas para candidatos de baixa renda. De acordo com cada realidade individual dos participantes, as bolsas podem variar entre integrais e parciais, sendo de 50% até 100% de desconto.

Conforme já mencionado, o PROUNI utiliza as notas do ENEM como critério de classificação das bolsas, isto é, quanto maior o desempenho do candidato no Enem, mais chances de concorrer a uma bolsa integral.

- Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES);

Assim como o PROUNI, o FIES é um programa do Ministério da Educação (MEC) que viabiliza o ingresso de candidatos ao ensino superior privado através de um financiamento. Este financiamento se torna bastante atrativo para candidatos de baixa renda, porém segue regras bastante rígidas durante os critérios de seleção que estão sempre inseridos em seu edital. Existe mais de uma forma de financiar e quitar a dívida deste dinheiro emprestado pelo governo. De qualquer forma, a FAMETRO tem programas internos, entre eles o EMPREMETRO, que visa sediar vagas de estágios remunerados aos alunos com o objetivo de inseri-los no mercado de trabalho desde sua graduação.



### **4.1.3. Variáveis tecnológicas**

Com os avanços tecnológicos e a transformação digital que ocorre atualmente, a sociedade passou a olhar a tecnologia como uma forte vantagem diante da educação. Não é mais novidade que o Ensino a Distância (EAD) se compromete em beneficiar o papel de ensino-aprendizagem com praticidade, flexibilidade e baixo custo. Em uma matéria publicada no Gazeta do Povo<sup>3</sup>, desde 2020 o número de ingressantes nas graduações EAD superou a modalidade presencial, segundo dados do Censo da Educação Superior 2020, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Essa não é uma realidade nova para a FAMETRO.

Antes mesmo da pandemia da covid-19, a FAMETRO investia em tecnologia e no Ensino a Distância (EAD). Então, quando a onda crescente do vírus chegou no Amazonas, a FAMETRO não sofreu tanto impacto quanto outras instituições em se adaptar para o ensino remoto. O selo nota máxima em EAD no Ministério da Educação (MEC) pode comprovar isso.

Apesar dessa grande vantagem, numa realidade mais ampla, não foram todos os brasileiros que se beneficiaram com o ensino EAD, pois para se adaptar este novo ensino é necessários equipamentos e a conexão com a internet e isso, infelizmente, não é a realidade de todos no Brasil.

Os polos EAD da FAMETRO espalhados pelo interior do estado do Amazonas busca combater esta realidade. Ainda é um desafio gigantesco reter alunos ingressantes e isso causa impacto ao setor do marketing, que é responsável por produzir peças publicitárias para oferecer esses serviços da instituição.

### **4.1.4. Análise de ambiente setorial**

De acordo com França (2004), há três formas de classificar os públicos: em essenciais, não essenciais e redes de interferência. Nesse sentido, utilizou-se o padrão de classificação do autor para identificar os públicos do setor interno de marketing na FAMETRO no quadro a seguir:

---

<sup>3</sup> Bonat, Gabriele. Gazeta do Povo. EAD: apesar do aumento de estudantes, evasão e qualidade ainda são desafios, 2022. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/educacao/ead-apesar-do-aumento-de-estudantes-evasao-e-qualidade-ainda-sao-desafios/> Acessado 25 de agosto de 2022.

Quadro 1 - Análise dos públicos.

Essenciais	Alunos e seus familiares
	Diretoria administrativa
	Reitoria
	Financeiro
	Inteligência de Mercado
	Comercial
	Acadêmico
	Setor de Expansão (EAD)
	Recursos Humanos
	Clientes do Grupo (Faculdade Santa Teresa, CPJUR, Colégio FAMETRO, Fametrotec, etc.).
	Não essenciais
	Setor de FIES/PROUNI
	Assessoria de Imprensa
	Secretaria acadêmica
	Terceirizados
Redes de interferência	IES concorrentes

Fonte: autoria própria.

A FAMETRO possui dois setores de comunicação que operam distintamente: a Assessoria de Imprensa e o Marketing. É importante salientar que a distinção e o distanciamento de ambos os setores se dá pela configuração nova deles na instituição, pois são setores novos e em constante crescimento.

#### **4.2. Análise de ambiente interno**

O setor de marketing da FAMETRO inicialmente começou como um setor de comunicação voltado para atender demandas internas da instituição, como a elaboração de peças de divulgação acadêmicas, de eventos e etc. A motivação para o crescimento e valorização do setor se deu por conta de três fatores: a agilidade em suprir as demandas internas, a concorrência, que trabalhava com o marketing de forma diferenciada e a necessidade de desenvolver ações e estratégias de

comunicação e marketing para a empresa, que paralelamente estava em constante crescimento e necessidade de vender a expansão do grupo FAMETRO.

O setor é responsável pela elaboração de peças publicitárias, institucionais e acadêmicas, pela elaboração de campanhas externas e internas, criação de materiais *on-line* e *off-line*, produção de conteúdos para as redes sociais de cada cliente do grupo FAMETRO, atendimento *on-line* nas plataformas sociais, e entre outros demais serviços.

#### **4.2.1. Estratégias e recursos atuais**

As estratégias de fluxos comunicacionais existentes no setor são: a utilização do *Trello*, plataforma digital cujo objetivo é o gerenciamento, organização e monitoramento das demandas da equipe; o e-mail marketing, usado para comunicar o passo a passo de como solicitar uma demanda ao setor, o qual é enviado para todos os setores quase mensalmente (devido a ocorrência constante de fluxos incompletos e divergentes); grupos de *Whatsapp* para comunicação rápida e, por fim, o e-mail corporativo.

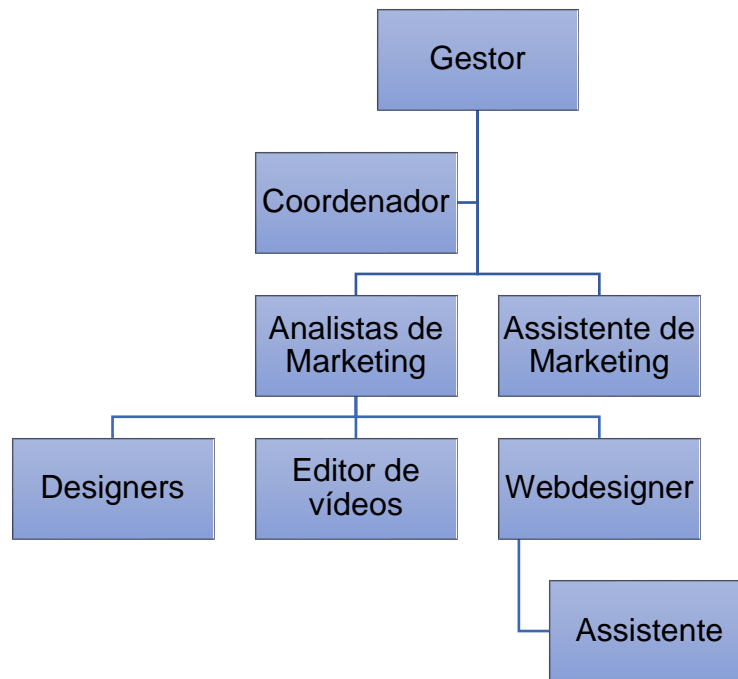
O setor não possui um orçamento fixo (*budget*) para trabalhar, mas recebe recursos, obviamente, após comunicado interno com a direção a cada veiculação de campanhas. Os principais veículos de comunicação *on-line* são as redes sociais, sites, mídias *on-line* e anúncios patrocinados. Para os veículos de comunicação *off-line*, os de comunicação em massa tradicionais são os mais fortes e presentes até hoje, sendo eles: jornais, TV, carro som, spot de rádio, outdoor, panfletos, ventarolas, banners. Em média, os recursos para as permutas de jornais giram em torno de R\$ 362.575,71, por semestre. Para a divulgação de campanhas nos interiores, os meios de comunicação tradicionais são favorecidos. Por semestre, um orçamento é feito e analisado para cada interior, de acordo com suas exigências e comodidades. A divulgação do vestibular de Medicina é a única campanha que recebe um orçamento fixo separado, sendo ele R\$50.000,00 de investimento por semestre.

#### **4.2.2. Organograma**

O setor de marketing é formado pelo gestor Igor Menezes, o coordenador Bayron Jorge, os analistas de marketing que cuidam de diferentes clientes, são eles Ana Milena Gouvea, Gustavo Santos e Juliane Ribeiro, o assistente de marketing

João Ygor, os designers Ediane Gama, Hoyama Oher, Luiz Henrique Guedes, Mailson Borges, Beatriz Rocha, o *webdesigner* Maik Lima e seu assistente Bruno Pinto e o editor de vídeos Luiz Henrique Coderch. A figura 2 mostra o organograma.

Figura 2 - Organograma do setor de marketing.



Fonte: autoria própria.

#### 4.2.3. Análise SWOT

A análise SWOT, também conhecida como análise FOFA, significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Se resume a um método de gestão muito utilizado na elaboração de planejamento estratégico de empresas, projetos e setores. Markus Hofrichter<sup>4</sup> (2017) define a Análise SWOT como processo que “gera informações úteis para igualar as metas, programas e capacidades de uma organização ou grupo ao ambiente social em que esteja operando.” Em outras palavras, a análise é uma coleta de dados positivos e negativos acerca dos ambientes interno e externo do objeto de estudo.

De acordo com matéria publicada no *blog* da Rock Content (2019) sobre a matriz swot, a “análise proporciona um diagnóstico completo da situação da própria

<sup>4</sup> HOFRICHTER, Markus. Análise SWOT: quando usar e como fazer. Editora Simplissimo, 2017. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=yXEEDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=yXEEDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). Acessado em 25 de agosto de 2022.

empresa e dos ambientes que estão no seu entorno, de maneira que ajude a correr menos riscos e aproveitar as oportunidades.”

Para uma avaliação profunda e analítica sobre os cenários existentes no setor de marketing, construiu-se dois quadros divididos em fatores internos e externos com os resultados colhidos durante as entrevistas com os integrantes do setor.

Quadro 2 - Fatores internos.

<b>FORÇAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Boa convivência</li> <li>2. Equipe jovem</li> <li>3. Inteligência de Mercado alinhada ao setor</li> <li>4. Tecnologia e LGDP</li> <li>5. Comunicação rápida</li> <li>6. Metas alcançadas</li> <li>7. Fluxo existente alinhado</li> <li>8. Liberdade em equipe</li> </ol>
<b>FRAQUEZAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrutura física</li> <li>2. Falta de equipamentos e materiais para o trabalho (cadeira, máquina, mesa, internet, banco de imagens etc.)</li> <li>3. Não utilização de ferramentas para otimizar a comunicação</li> <li>4. Fluxo e processos indeterminados e incompletos</li> <li>5. Falta de transparência entre os setores para o atendimento do SAC</li> <li>6. Falta de planejamento anual e semestral</li> <li>7. Não conseguir atender a todas as demandas de todos os clientes do Grupo</li> <li>8. Equipe pequena</li> <li>9. Barreiras de comunicação para mudanças</li> <li>10. Falta do uso de e-mail corporativo de outros setores na solicitação de</li> <li>11. Demandas avulsas pelo WhatsApp</li> <li>12. Não integração com outros setores de comunicação (assessoria de comunicação)</li> <li>13. Priorização equivocada de demandas</li> <li>14. Pouco tempo para produção</li> <li>15. Falta de integração do setor</li> </ol>

Fonte: autoria própria.

Quadro 3 - Fatores externos.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planejamento de comunicação</li> <li>2. Qualificação e treinamento</li> <li>3. Centralização da comunicação</li> <li>4. Mais interação e envolvimento dos eventos da instituição</li> <li>5. Aumento da equipe</li> <li>6. Ferramentas que podem melhorar a comunicação interna</li> <li>7. Reformulação de fluxos internos e incompletos</li> <li>8. Orçamento fixo (<i>budget</i>)</li> <li>9. Inbound Marketing (marketing de atração, estratégia em que o cliente procura pela empresa)</li> <li>10. Definição de prioridades</li> <li>11. Manual/planejamento do SAC</li> <li>12. Feedbacks para a equipe acerca da comunicação de projetos e campanhas feitas</li> </ol>
<b>AMEAÇAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de planejamento de setores externos na priorização de demandas</li> <li>2. Diálogo não responsivo entre os setores</li> <li>3. Não formulação de planos B para o canal de atendimento do SAC</li> <li>4. Falta de qualificação profissional relacionado ao universo do marketing</li> <li>5. Atraso de demandas que dependem dos setores externos</li> <li>6. Não ter <i>feedback</i> nem possuir mensuração de como a comunicação foi efetiva</li> </ol>

Fonte: autoria própria.

O diagnóstico se deu através das entrevistas realizadas com alguns integrantes do setor que são “pontos chaves” para compreensão do que pode ser melhorado internamente em relação à comunicação. Além disso, de observações como analista que trabalha no setor

Em uma breve leitura do quadro é possível observar uma urgência em centralizar o fluxo comunicacional do setor, através de um padrão existente. Um planejamento de demandas antecederia e até evitaria demandas incompletas e divergentes que acontecem com frequência.

Pensando em todas essas nuances das fraquezas e ameaças, as propostas de ações presentes na próxima seção deste trabalho são orientadas para construção de um planejamento que possa resolver boa parte dos fatores negativos, assim como também, potencializar as oportunidades visíveis.

## **5. PLANEJAMENTO**

### **5.1. Proposta de ações**

#### **5.1.1. Objetivo Geral**

- Aprimorar a gestão dos meios comunicacionais do setor de marketing.

#### **5.1.2. Objetivos Específicos**

- Desenvolver políticas de comunicação do setor de marketing;
- Aprimorar o planejamento do setor;
- Propor ações de estratégias de comunicação interna.

### **5.2. AÇÃO 1: Criação de políticas de comunicação**

Oliveira (2010, p. 231) afirma que “como base para o processo decisório, no planejamento estratégico existem políticas que representam parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões dos executivos das empresas”. Isso significa que, de certa forma, as políticas norteiam uma empresa ou setor sobre como os objetivos e metas podem ser alcançados. Ou seja, clareiam tudo o que os integrantes podem ou não podem fazer para colaborar com os alcances dos resultados estabelecidos.

Dessa forma, a estruturação de políticas de comunicação é uma estratégia de comunicação desempenhada por um setor específico de comunicação, talvez até uma assessoria de comunicação, a médio e longo prazos que deve estar alinhado com os valores e princípios da empresa. O ideal para um planejamento estratégico seria construir, junto com os departamentos da organização, políticas de comunicação de forma mais ampla, para toda a instituição. Afinal, quando se fala de políticas de comunicação, trata-se de um documento extenso, delineado por profissionais da comunicação, produzido após um estudo minucioso acerca da organização em destaque, contendo ações estratégicas que visam o crescimento da mesma.

A FAMETRO possui apenas uma assessoria de imprensa e o setor de marketing como dois setores que respondem pela comunicação da instituição. e então, viu-se a necessidade de começar a estruturar atividades para gerar políticas de comunicação internamente a médio e longo prazo, no que tange somente ao

setor de marketing. Para isso, a construção de políticas para o setor de marketing da FAMETRO necessita do envolvimento dos setores de interesse, sendo eles a princípio a diretoria, o administrativo, o acadêmico, a inteligência de mercado e comercial. Será realizada, então, uma pesquisa qualitativa para o ambiente interno com o objetivo de ouvir todos os envolvidos.

Objetivos:

- Desenvolver pesquisa qualitativa para obter dados sobre o setor de marketing
- Colher resultados da pesquisa e desenvolver ações a partir deles.

A pesquisa será feita por meio de um questionário semiestruturado através de ferramentas como o *Google Forms* e/ou entrevistas. Também serão realizados seminários internos estruturados, com o objetivo de apresentar primeiro uma ideia da importância de existir políticas de comunicação para o setor, assim como os benefícios da mesma, além de um grupo focal, uma estratégia metodológica para levantar informações sobre a comunicação entre os setores. A partir da coleta e resultados dessas atividades, será feita propostas de ação e será delimitada a execução delas para a construção de políticas de comunicação para o setor de marketing.

### Cronograma de ação

Foi desenvolvido um cronograma com base no modelo de Oliveira (2010) de acordo com o formulário para o estabelecimento de políticas.

Quadro 4 - Organograma de ação da pesquisa qualitativa.

Atividades					
Resultados esperados	Estratégias	Políticas	Ação	Métodos	Quando
Políticas de comunicação para o setor de marketing	O objetivo é colher resultados e	A definir	Pesquisa qualitativa Seminários	Questionário semiestruturado Apresentações estruturadas	Semestre de 2023/1



desenvolver ações a partir deles	Reuniões	Grupo Focal e outras reuniões planejadas
--	----------	--

Fonte: autoria própria

Para Kunsch (2003, p. 336) “só se implanta uma política de comunicação com a coparticipação de todos os setores de uma empresa, levando em conta todos os seus públicos e a dimensão do seu papel social”. Para um setor interno não será diferente, visto que é a comunicação que realiza o intercâmbio de suas participações. Nesse sentido, é estipulado no mínimo seis meses para a execução das ações planejadas para concepção da política de comunicação. Somente assim poderia existir um comparativo na mensuração e controle dos resultados das ações estipuladas.

### 5.3. AÇÃO 2: Utilização da plataforma *Slack*

Dentro do setor de marketing, alguns recursos são utilizados como ferramentas de comunicação interna e execução de demandas. Um deles é o *Trello*, plataforma de organização que serve também como fluxo de comunicação e gestão de demandas. Entretanto, o *Trello* é o canal específico somente entre os analistas, assistentes de marketing, os designers e editor de vídeos do setor. Fica pendente durante este fluxo a aprovação de peças produzidas por eles (que acaba sendo feita através de grupos do *Whatsapp*). A aprovação das peças do setor é responsabilidade, principalmente, dos gestores e, claro, também dos solicitantes da demanda, o qual é realizado através do canal principal de solicitação de demandas: e-mail corporativo. Para preencher esse “furo” dentro do fluxo de comunicação e execução de demandas, propõe-se a utilização da plataforma *Slack*.

Objetivos:

- Centralizar a comunicação interna do setor de marketing somente em um canal de mensagens;
- Acelerar a aprovação de demandas;
- Separar a comunicação corporativa da comunicação pessoal.

O *slack* é uma plataforma de mensagens muito usada em ambientes corporativos e em grandes empresas como a *Latam Airlines*, *Rappi*, *Santander Rio*, *Trivago* e entre outras. Em seu próprio site ele afirma que “não é apenas uma ferramenta de envio de mensagens. É um lugar no qual o trabalho flui entre todas as suas equipes, ferramentas, clientes e parceiros, não importa onde ou quando você esteja trabalhando.” Ou seja, com o *slack* é possível criar canais que podem servir como fácil acesso dentro e fora do setor. Isso corresponde com a realidade do gestor e do coordenador, pois possuem uma rotina mais dinâmica e muitas das vezes ficam externos ao setor. Isso impossibilita que ambos entrem no controle do *Trello* para aprovação de peças, por isso optavam por um meio mais ágil, como grupos de *Whatsapp*.

Pode-se pensar que o *slack* oferece o mesmo recurso que o *Whatsapp*. Entretanto, a utilização do *Slack* é pensada como uma forma de separar o trabalho do pessoal. A notificação do *slack* sinaliza ao gestor que naquele aplicativo ele deve aprovar uma arte, por exemplo, enquanto a notificação do *Whatsapp* seria diferente.

Dessa forma, será realizada uma apresentação à equipe e aos gestores com uma proposta de teste do uso da plataforma. Na apresentação estará inserida a importância de centralizar a comunicação numa plataforma interna e, principalmente, os seus objetivos: sistematização do processo de aprovação das peças de campanhas publicitárias e institucionais, demandas enviadas fora do fluxo, eliminação de mensagem fora do expediente de trabalho, e entre outros.

### **Cronograma de ação**

No quadro 5 é apresentada o cronograma da utilização do Slack

Quadro 5 - Utilização do *Slack*.

Atividade 1			
O quê?	Por quê?	Como?	Quando?
Uso do Slack	Otimizar a aprovação de demandas, organização das demandas, centralização da	Apresentação em slide da plataforma para equipe de marketing	Agosto - setembro

---

comunicação interna, diminuição de mensagens fora do expediente		
Quem?	Onde?	Quanto?
Analista de marketing	Na sala do setor de marketing	A definir

---

Fonte: autoria própria.

#### **5.4. AÇÃO 3: Manutenção e aprimoramento do SAC nas redes sociais**

Como já discutido neste trabalho, o objetivo do planejamento é organizar um ambiente, um cenário ou tudo que se propõe com objetivos e metas e, também, na prevenção de crises futuras. Partindo deste raciocínio, entende-se que a manutenção do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) torna enriquecedora a experiência de atendimento do cliente/candidato da instituição. O setor de marketing é responsável pelo SAC das redes sociais, respondendo diariamente dúvidas, pendências, questionamentos através de mensagens diretas dentro das plataformas digitais.

Objetivos:

- Aprimorar o atendimento via SAC
- Investir em atendimento humanizado
- Prevenir crises
- Atualizar a planilha de respostas padronizadas

Para alcançar os devidos objetivos estipulados, serão realizados encontros mensais com departamentos de interesse do SAC para alinhamento das respostas padronizadas, em busca de sanar as dúvidas quando houver, e colher o conhecimento do direcionamento correto, sem colocar em risco o atendimento do cliente/candidato. Além disso, será feito a criação de uma persona com respostas que contenha a “linguagem FAMETRO” e também a realização de relatórios semanais com as perguntas/dúvidas mais frequentes com propósito comparativo, a fim de traçar estratégias de prevenção de crises. É importante salientar que os

dados contidos nos relatórios podem nortear possíveis ideias de “melhorias” para os protocolos atuais existentes na instituição.

### **Cronograma de ação**

No quadro 6 é apresentado o cronograma de ação da manutenção do SAC.

Quadro 6 - Manutenção do SAC.

Programa de ação			
O quê?	Por quê?	Como?	Quem?
Aprimorar o atendimento	Para manutenção do SAC	Reuniões com departamentos de interesse para o SAC	Responsável pelo SAC
Quando?	Onde?	Recursos	
Mensalmente	A definir	Sem custos	
O quê?	Por quê?	Como?	Quem?
Atendimento humanizado	Criação de uma persona com a linguagem FAMETRO	Reunião com a equipe de marketing	Equipe de Marketing
Quando?	Onde?	Recursos	
A definir	A definir	Sem custos	
O quê?	Por quê?	Como?	Quem?
Prevenção de crises e atualização da planilha de repostas do SAC	Com objetivo de traçar estratégias de prevenção de crises, identificar melhorias de protocolos da instituição e possíveis conteúdos/campanhas para as redes sociais.	Relatórios semanais	Responsável pelo SAC
Quando?	Onde?	Recursos	
A definir	Setor de marketing	Sem custos	

Fonte: autoria própria

### 5.5. AÇÃO 4: Reuniões de Avaliação de Planejamento

Atualmente não existe um planejamento anual e semestral das demandas da instituição que seja alinhado entre os setores de marketing, inteligência de mercado, comercial e diretoria. O planejamento existente no setor de marketing é realizado pelos analistas de marketing cujo objetivo é alimentar as redes sociais.

Objetivos:

- Centralizar demandas prioritárias e pré-definidas;
- Prevenir o surgimento de demandas incompletas;
- Analisar antecipadamente ações que podem ser feitas porque serão estabelecidas com antecedência.

O setor de marketing, por não estar posicionado estrategicamente no organograma da instituição, executa as decisões que muitas vezes são demandadas em prazos curtos e/ou até “em cima da hora”. O setor seria bem aproveitado se estivesse juntamente com a diretoria na tomada de decisões. Dessa forma, propõem-se reuniões de avaliação de planejamento trimestrais e semestrais com os setores de interesse para estabelecimento de demandas prioritárias e determinantes do início de cada semestre.

#### Cronograma de ação

O quadro 7: apresenta o cronograma da proposta de reuniões de avaliação de planejamento.

Quadro 7 - Cronograma de proposta de reuniões de avaliação e planejamento.

Atividade			
Ação	Objetivo	Justificativa	Estratégia
Reuniões de avaliação de planejamento	Centralizar demandas prioritárias e pré-definidas	Para eliminação de fluxos indesejáveis e processos comunicacionais incompletos e indeterminados	Reuniões com os setores significativos para tomada de decisão das demandas do semestre
Data	Recursos	Responsável	Local

Todo inicio de semestre – Semestre 2023/1	A definir	Diretores Coordenadores de cursos Coordenador comercial Coordenadores do marketing e Inteligência de Mercado	A definir
---	-----------	---	-----------

Fonte: autoria própria

### 5.6. AÇÃO 5: Integração entre os setores

Objetivo: informar e instruir coordenadores de outros setores sobre como o setor de marketing funciona.

Kunsch (2003) define três principais atividades na execução de um evento: organização, produção de material informativo e promocional e a divulgação.

Neste sentido, propõe-se um evento de integração do setor de marketing com os coordenadores de outros setores, sendo eles a direção, o administrativo, a assessoria de imprensa, o comercial, o financeiro, o acadêmico, inteligência de mercado e demais setores adjacentes que solicitam diariamente demandas ao marketing. No cronograma do evento, será realizada uma apresentação explicando como o setor funciona, a importância de suas atividades e fluxo comunicacionais, pelo o que cada integrante da equipe é responsável, com o propósito de beneficiar o intercâmbio comunicativo entre todos os setores.

#### Cronograma de execução

No quadro 8 é apresentado o cronograma de execução da organização do evento de integração entre setores.

Quadro 8 - Evento entre setores.

Atividade 1				
Providências	Detalhes	Responsabilidade	Datas	Observações
Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local e data</li> <li>Convidados</li> </ul>	Gestor, Coordenador de	A definir	-

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Som e Multimídia</li> <li>Recepcionistas</li> <li>Serviços terceirizados</li> </ul>	Marketing, Analistas e Assistente de Marketing		
Produção de material informativo	Convite E- mail marketing	Analista de marketing e Designers	A definir	-
Divulgação	A definir	Recursos Humanos e Coordenação	A definir	Será feita através de e-mail marketing a todos os colaboradores
Programação	Será feita uma apresentação sobre como o setor de marketing funciona, informação dos fluxos e etc.	Gestor e Coordenador de Marketing	A definir	-

Fonte: autoria própria

### 5.7. AÇÃO 6: Reestruturação da equipe

Uma equipe de marketing é formada por diversos profissionais da área da comunicação, com especializações correlacionadas à comunicação, marca e posicionamento estratégico. Montar uma equipe com este portfólio é um desafio, uma vez que este departamento lida diretamente com o sucesso e crescimento de uma empresa, pois suas ações refletem isso. Marketing é para gerar resultados, para gerar oportunidades de venda para o seu negócio e, para FAMETRO, o setor de marketing é responsável por zelar pela imagem da empresa e vender a melhor instituição de ensino superior na região Norte.

A *Rock Content*, por meio da *Content Trends 2017*, estudou as características das equipes de Marketing de empresas brasileiras. Em sua pesquisa “as funções

mais citadas em um time de marketing entre os participantes foram: Analista de Marketing (39,4%), Analista de Redes Sociais (39,2%) e Gestor/Produtor de Conteúdo (36,2%).” Uma realidade diferente do setor de marketing da FAMETRO que atualmente é formado por 15 integrantes e dos cargos citados, conta apenas com três Analistas de Marketing.

A FAMETRO representa um grupo e é composta por mais de uma marca. O setor de marketing atende, além do centro universitário, as marcas: Colégio FAMETRO, Colégio FAMETRO Objetivo, Fametrotec, Faculdade Santa Teresa, Centro Preparatório Jurídico (CPJUR), e também a todas as unidades/polos EAD presentes na região Norte.

Dessa forma, para suprir todas as demandas do grupo, propõe-se a reestruturação do setor de marketing. Assim, será vantajoso um setor formado por profissionais capacitados, com funções específicas, para desenvolver ações estratégicas e de crescimento para a instituição, tanto interno quanto externamente.

Objetivos:

- Estipular novos cargos necessários no setor;
- Reestruturar cargos existentes em outros que comporte mais suas funções atribuídas.

Para isso é necessário entender as funções atuais de todos os integrantes, relacionados no quadro a seguir:

Quadro 9 - Análise dos cargos do setor.

Gestor	Lidera a equipe de marketing e de inteligência de mercado, atua com o intercâmbio entre os setores internos e externos da Instituição
Coordenador	Lidera e monitora a equipe de marketing
Analistas de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendem um ou dois cliente do Grupo FAMETRO simultaneamente</li> <li>• Análise estratégica</li> <li>• Redação</li> <li>• Planejamento de conteúdo para as redes sociais</li> <li>• Planejamento de e-mail marketing</li> <li>• Criação de conteúdo</li> <li>• Estratégias de mídias sociais</li> <li>• Filtram as demandas de solicitantes dos</li> </ul>



	seus clientes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura de eventos</li> <li>• Publicação de postagens</li> <li>• Análise de resultados</li> <li>• Permutas com jornais</li> <li>• Análise de base de leads</li> <li>• Oportunidade de leads para o comercial através do RD Station</li> <li>• Tráfego de mídia paga Facebook ADS</li> </ul>
Assistente de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistência aos analistas de marketing</li> <li>• Agendamento de postagens on-line</li> <li>• Redação de legendas</li> <li>• Planejamento e criação de conteúdo</li> <li>• Monitoramento e relatórios das redes sociais</li> </ul>
Designers	Criação de peças estáticas
Webdesigner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocínios on-line</li> <li>• Criação de sites</li> <li>• Atualização dos sites</li> <li>• Divulgação de campanhas via Google ADS e Facebook ADS</li> <li>• Atualização de banners digitais, matérias e formulários digitais nos sites</li> <li>• Criação de e-mail marketing</li> <li>• Criação de landing page (página de captura de (lead) informação, para oferecer produto/serviço em troca)</li> </ul>
Editor de vídeos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação e edição de vídeos</li> <li>• Edição de spots de rádio</li> </ul>
Atendimento do SAC online	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento nas redes sociais</li> <li>• Monitoramento de comentários</li> <li>• Relatório de NPS</li> </ul>

Fonte: autoria própria

A reestruturação do setor ocorrerá da seguinte forma: algumas funções realizadas pelos integrantes do setor serão realocadas, configurando, assim, uma nova função, um novo cargo. Por exemplo, está atribuída aos analistas a função de redação, porém quando realocada para um ou mais redator, estará atribuída a ele a função de redação de conteúdo, campanhas, habilidades de *copywriting* (escrita persuasiva), redação de legendas e entre outras funções relacionadas à redação de texto. O objetivo é reestruturar funções existentes, de maneira que amplie os cargos dentro do setor.

Quadro 10 - Proposta de reestruturação.

O QUE ERA	TORNA-SE
Coordenador	Gestor de Projetos
Analista de marketing	Analista de comunicação
Assistente de marketing	Assistente de comunicação
Analista de Dados	Novo cargo
Redator	Novo cargo

Fonte: autoria própria.

- Coordenador se torna Gestor de Projetos: além de coordenar e liderar a equipe, a especialização em Gestão de Projetos consiste na organização e delegação de projetos e tarefas dentro do setor, além de conhecimento analítico acerca dos relatórios e mensuração das estratégias estabelecidas pelo setor de marketing.
- Analistas e Assistente de Marketing se tornam Analistas/Assistente de Comunicação: configura-se em entender a comunicação de forma mais ampla e não apenas analítica para mercado. Reestruturar a comunicação, o relacionamento, posicionamento estratégico e engajamento da IES nas redes sociais.
- Analista de Dados: desempenha papel analítico, transforma dados/resultados em informação estratégica, conhecimento sobre métricas e relatórios.
- Redator: redação de texto para legendas, campanhas, habilidades de copywriting (escrita persuasiva) e entre outras funcionalidades que envolvam redação.

### 5.8. AÇÃO 7: Reposicionamento de conteúdo nas redes sociais

Objetivo: investir em comunicação mais institucional, além da comunicação mercadológica, das redes sociais para conteúdos diversos de engajamento institucional nas redes sociais.

Propõe-se: reestruturar o posicionamento de comunicação nas redes sociais da FAMETRO para conteúdo de engajamentos e de pertencimento.

O marketing é responsável pelas redes sociais da FAMETRO, como o *Instagram*, *Facebook*, *Twitter*, *Youtube* e mais recentemente o *TikTok*. A comunicação feita nas redes mais utilizadas, como o Instagram e o Facebook, é com

foco mercadológico, para vendas de campanhas, vestibulares, cursos e entre outros. Esses conteúdos de venda dão uma percepção que um canal, como as redes sociais, que tem o propósito interativo, esteja mais longe do público essencial: os alunos. O marketing é responsável pela criação de conteúdo mercadológico, assim como também tenta produzir conteúdo interativo ou que aproxime os alunos. Para isso, propõe-se reestruturar o posicionamento da comunicação, tornando-a mais voltada para o institucional, isto é, produção de conteúdos de engajamento, envolvimento e pertencimento nas redes sociais. De certa forma, a ação faz com que a venda seja indireta, fazendo os alunos se identificarem com o que está sendo mostrado por esses canais de comunicação. A seguir um quadro com os tipos de conteúdo que irão constituir este reposicionamento.

Quadro 11 - Sistematização de conteúdo para as redes sociais.

Institucional	Informações sobre a FAMETRO e suas Unidades Ações de responsabilidade social que os cursos realizam Divulgação dos serviços para além da universidade que a FAMETRO oferece: clínicas de psicologia, Núcleo de Práticas Jurídicas (NPJ)
Datas comemorativas	Datas relacionadas à educação e ensino
Conteúdo	Curiosidades das áreas de graduação Programas feitos na FAMETRO Programas de estágio
Interação	Pesquisas através das ferramentas das plataformas para saber o que os alunos querem ver nas redes sociais
Eventos acadêmicos	Cobertura e divulgação de eventos acadêmicos

Fonte: autoria própria

## 6. RESULTADOS

As propostas de ação deste planejamento foram estipuladas a médio e longo prazo. Entretanto, duas ações puderam ser colocadas em prática como “teste piloto” com intuito de identificar se seria válido prosseguir posteriormente com seu processo. Uma delas foi a utilização do Slack.

O Slack foi aplicado como teste por cinco dias no setor de marketing. O primeiro passo foi apresentar a equipe por meio de apresentação o que é a ferramenta, suas finalidades, por que seria interessante começar a usá-la e tudo o que a mesma se propõe a fazer. Após esses cinco dias, a equipe reuniu para feedbacks.

Analisado em conjunto com a equipe de marketing, foi possível observar que a plataforma atende aos benefícios e finalidades, é prática, rápida como promete ser. Porém, durante a aplicação do teste, compreendeu-se que, no quesito aprovação de demandas, existem dois fluxos de aprovação: uma entre gestores e a equipe e outras entre gestores e a diretoria, que é feito através de grupos no Whatsapp. Dessa forma, aconteceu um trabalho redobrado na aprovação de campanhas institucionais com a diretoria, pois os gestores do setor de marketing tinham que sair da plataforma, cujo objetivo inicial era centralizar a comunicação. De certa forma isso aconteceu, porém somente entre a equipe de marketing.

Apesar deste empecilho, a plataforma foi apresentada como teste também para propiciar uma familiarização com esta nova interface. Sabe-se que qualquer recurso digital, até os canais comuns que todos na sociedade já utilizam (*Snapchat, Instagram, Whatsapp*) causam certa estranheza no primeiro momento em que são usados, os usuários demoram um pouco a aprender mexer nas plataformas. Isso não foi diferente com o *slack*. Os designers pontuaram que os arquivos não perdem a qualidade, o que é extremamente importante para o setor.

Entre todas as nuances da ferramenta, ela cumpriu com os objetivos estipulados anteriormente, que se resumem em centralizar a comunicação interna do setor de marketing, acelerar a aprovação de demandas, quando precisam ser aprovadas somente pela gestão do setor e profissionalizar o comportamento da equipe no que tange ao uso somente de canal para mensagens corporativas.

Mesmo entendendo que para o gestor e coordenador do setor o *slack* se torna só mais uma plataforma que eles têm que utilizar (tendo em vista que trabalham com mais de 14 grupos de Whatsapp, conforme mencionado por eles no feedback), e do receio de ele não suprir urgências fora do horário de expediente, entende-se que num cenário em longo prazo o Slack funcionaria para todos os setores, além do setor de marketing. Seria possível obter todas as aprovações centralizadas num só canal interno de comunicação corporativa. O receio das urgências diz respeito às reuniões de planejamento (estipuladas também como proposta de ação).

Além do *Slack*, o reposicionamento de conteúdo nas redes sociais foi uma ação que começou a ser aplicada durante o mês de agosto e o início do mês de setembro. Os objetivos de tornar a comunicação nas plataformas digitais mais institucionais, com o intuito de aproximar o público seguidor, causando assim engajamento e também um sentimento de pertencimento se deu início com publicações voltadas aos alunos. Publicações com fotos das refeições de graus, avisos acadêmicos acerca do feriado da semana da pátria na cidade de Manaus, como elevação do Amazonas a categoria de província e a Independência do Brasil, entraram no planejamento de conteúdo feito pelos analistas. Além disso, publicações com tendências do momento foram postadas para saber como o público reage com este tipo de conteúdo.

Um dos projetos que cumpre os objetivos da ação e está em ascensão é o ComTexto, um projeto que busca, com a participação de alunos da instituição, contextualizar, de forma leve e jovem, eventos da IES, notícias do mês que já aconteceram ou que ainda vão acontecer, por exemplo.

O reposicionamento tem foco a médio e longo prazo e, conforme já mencionado neste trabalho, teve início com os projetos e publicações citadas anteriormente.

Para finalizar, foi possível compreender que todas as propostas de ações para o setor de marketing não só se complementam como também precisam ser aplicadas além do setor, precisam ser estruturadas estrategicamente em alinhamento com os públicos essenciais. Iniciando pelas políticas de comunicação,

que se hipoteticamente já existissem, grande parte das ações que foram propostas estariam sanadas.

Para o setor de marketing, as ações são viáveis de serem aplicadas no prazo em que foram estipuladas. O trabalho faz parte de um processo a longo prazo, talvez seja o caso de aplicar futuramente todas essas ações para a instituição como um todo.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho buscou desenvolver um planejamento estratégico de relações públicas para o setor de marketing da FAMETRO. Dessa forma, foram delineados conceitos teóricos sobre comunicação organizacional, comunicação interna e fundamentos de planejamento estratégico de relações públicas.

O estudo buscou investigar as necessidades de melhorias da comunicação interna do setor de marketing, delinear estratégias de comunicação que facilitassem a comunicação no setor e propor ações de comunicação de médio e longo prazo.

Sendo assim, o planejamento proposto neste estudo identificou o contexto da gestão dos fluxos comunicacionais inseridos no setor. As entrevistas e o diagnóstico possibilitaram visualizar os impasses existentes, os “furos de comunicação”, além de pontuar os pontos fortes e o que poderia ser melhorado para que a comunicação interna fluísse.

Reconhecer as oportunidades através do diagnóstico foi fundamental para estruturar objetivos e estratégias de comunicação que trouxesse um bom resultado a equipe e ao setor de marketing. Após a análise, foi possível delinear propostas de ação para o setor, sendo possível a aplicação teste de duas ações. Os resultados, apesar de poucas nuances, foram satisfatórios e condizentes com a realidade do cenário em que o setor de marketing está inserido. Acredita-se que as demais ações podem oferecer resultados importantes para a profissionalização do setor.

Em pesquisas futuras, talvez seja interessante aplicar o planejamento estratégico num sentido mais amplo, abrangendo toda a instituição que a FAMETRO se encontra atualmente. De certa forma, o setor de marketing ainda não tinha tido contato com um planejamento estratégico sob a ótica das relações públicas. Acredita-se então que as propostas de ações são favoráveis para o crescimento e profissionalização do setor.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BESSA, Letícia. **Qual o papel da tecnologia na educação e por que ela é tão importante nas escolas?** Disponível em: <https://educacao.imagine.com.br/o-papel-da-tecnologia-na-educacao/> Acesso em: 25 de agosto de 2022.

BODINI, Vera Lúcia. **Planejamento estratégico em universidades.** Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/enegep1998\\_art139.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art139.pdf). Acesso em: 26 de junho de 2022.

BONAT, Gabriele. Gazeta do Povo. EAD: apesar do aumento de estudantes, evasão e qualidade ainda são desafios, 2022. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/educacao/ead-apesar-do-aumento-de-estudantes-evasao-e-qualidade-ainda-sao-desafios/> Acesso em: 25 de agosto de 2022.

CASAROTTO, Camila. **Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio,** 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>. Acesso em: 25 de agosto de 2022.

DA COSTA BUENO, W. A construção de uma Política de Comunicação como processo de legitimação da Comunicação Pública no Brasil. **Revista Comunicação Midiática**, Bauru, SP, v. 9, n. 3, p. 11–24, 2014. Disponível em: <https://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/CM/article/view/169>. Acesso em: 13 de agosto de 2022.

FARIAS, Luiz Alberto de (org.). **Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos.** São Paulo: Summus, 2011.

FERREIRA, Kellison. RockContent. **Equipe de Marketing: como montar e gerir um time eficaz, integrado e diverso?**, 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/equipe-de-marketing/> Acesso em: 18 de agosto de 2022.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias.** São Paulo: Summus Editorial, 2002.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica.** São Caetano do Sul: Yendis, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.



Guia da Carreira. Entenda rapidamente o que é o ENEM. Disponível em: <https://www.guiadacarreira.com.br/educacao/o-que-e-enem/>. Acesso em: 03 de setembro de 2022.

Guia da Carreira. O que é o ProUni? Disponível em: <https://www.guiadacarreira.com.br/educacao/enem/prouni/>. Acesso em: 03 de setembro de 2022.

HOFRICHTER, Markus. **Análise SWOT: quando usar e como fazer**. Editora Simplissimo, 2017. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=yXEEDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=yXEEDgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 25 de agosto de 2022.

JOB, Alexandre. Lemon.go. **O que é Slack? Como seu uso pode otimizar o dia a dia da empresa?**, 2017. Disponível em: <https://www.lemonapp.com.br/post/o-que-e-slack#:~:text=O%20Slack%20%C3%A9%20um%20aplicativo,mantendo%20tudo%20organizado%20e%20centralizado> Acesso em: 18 de agosto de 2022.

JORNAL DO OESTE. Taxa de inadimplência no ensino superior fica em 8,67%, 2022. Disponível em: <https://www.jornaldooeste.com.br/educacao/taxa-de-inadimplencia-no-ensino-superior-fica-em-867/>>. Acesso em: 25 de agosto de 2022.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª edição. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação Organizacional. Históricos, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **RELAÇÕES PÚBLICAS**. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. UNIRRevista, USP, SP, Vo. 2 nº 3, p. 1-14, 2006. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5113309/mod\\_resource/content/2/Aula%203b.PDF](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5113309/mod_resource/content/2/Aula%203b.PDF). Acesso em: 27 de junho de 2022.

LATTIMORE, Dan. et al. **Relações Públicas: profissão e prática**. 3ª Edição. Porto Alegre, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2015.

Ministério da Educação. Portal do MEC. Programas e Ações. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu-secretaria-de-educacao-superior/programas-e-acoas>. Acesso em: 28 de agosto de 2022.

Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/enem>. Acesso em: 03 de setembro de 2022.

MOURA, Cláudia Peixoto de (org.). **História das Relações Públicas: fragmentos da memória de uma área**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. 27ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

PIMENTEL, Isabela. **Política de comunicação: como fazer?** Comunicação Integrada. Disponível em: <https://comunicacaointegrada.com.br/politica-de-comunicacao-como-fazer>. Acesso em: 13 de agosto de 2022.

PUHL, Paula Regina (org.). **Contexto e práticas de comunicação social**. Novo Hamburgo: Feevale, 2008.

Quero Bolsa. Fies 2022 - Guia Completo. Disponível em: <https://querobolsa.com.br/fies>. Acesso em: 04 de setembro de 2022.

ROSAS, Nathalia Cavalcanti Martins. **Relações públicas e o planejamento estratégico nas instituições de ensino superior privadas**. 2011. . Trabalho de conclusão de curso (bacharelado em Comunicação Social – Relações Públicas) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/120875>>. Acesso em: 26 de junho de 2022.

SÁ, Henrique Pinheiro. **5 motivos para sua empresa usar Slack**, 2015. Disponível em: <https://tecnoblog.net/responde/slack-motivos-para-usar/> Acesso em: 18 de agosto de 2022.

Significados. Como fazer a Metodologia do TCC (com exemplos). Disponível em: <https://www.significados.com.br/como-fazer-metodologia-tcc/> Acesso em: 28 de agosto de 2022.

SIMÕES, Roberto José Porto. **Relações públicas: visão ingênua e crítica**. In: DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk (org). **Relações Públicas: quem sabe, faz e explica**. 2. Ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e Micropolítica**. 2ª edição. São Paulo: Summus Editorial, 2001.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 6ª edição. São Paulo: Summus Editorial, 1995.

TUMELERO, Naína. **Pesquisa aplicada: material completo, com exemplos e características**. METTZER, 2019. Disponível em: <https://blog.metzzer.com/pesquisa-aplicada/>. Acesso em: 12 agosto de 2022.

UFJF Notícias. Censo da Educação Superior revela impactos da pandemia, 2022. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2022/02/25/cento-da-educacao-superior-revela-impactos-da-pandemia/#:~:text=Efeitos%20da%20pandemia&text=Foi%20constatada%20tamb%C3%A9m%20uma%20redu%C3%A7%C3%A3o,e%20a%20redu%C3%A7%C3%A3o%20da%20mobilidade>. Acesso em: 25 de agosto de 2022.

UNIFEOB EAD. Como fazer a metodologia do TCC: passo a passo. Disponível em: <https://ead.unifeob.edu.br/blog/como-fazer-a-metodologia-do-tcc>. Acesso em: 28 de agosto de 2022.

VASCONCELOS, Maria José. Correio do Povo: Formação de professores em EAD cresce no Brasil, aponta pesquisa. 2022. Disponível em: <https://www.correiodopovo.com.br/not%C3%ADcias/ensino/forma%C3%A7%C3%A3o-de-professores-em-ead-cresce-no-brasil-aponta-pesquisa-1.864309>. Acesso em: 25 de agosto de 2022.

## **APÊNDICE**

Lista de perguntas:

### **Informação sobre o setor**

1. Quando o setor foi criado?
2. Qual foi a motivação para a criação do setor?

### **Momento atual**

1. Quais os principais desafios enfrentados atualmente?
2. Para você, quais são os objetivos do setor de marketing?
3. Quais são os resultados que o setor de marketing é cobrado?
4. Quais as principais particularidades do setor?
5. O que pode melhorar no setor?
6. Quais ferramentas poderiam auxiliar melhor o seu trabalho?

### **Comunicação**

1. Como você caracteriza/pensa a comunicação do setor de marketing?
2. Como funciona a comunicação do setor de marketing entre os outros setores, comercial e IM?
3. Existem barreiras de comunicação predominantes no setor? Se sim, quais?
4. De 0 a 10, qual o nível de maturidade sobre planejamento de comunicação?
5. Quais ações de comunicação e marketing estão sendo feitas atualmente?
6. Quais os pontos fortes e fracos da comunicação no setor?
7. Na sua integração como colaborador, houve a comunicação de como surgiu o setor de marketing na empresa?
8. Existe algum fluxo de comunicação que você esteja envolvido(a)?
9. Você geralmente está alinhado(a) com esse fluxo?
10. Quais “furos” ou equívocos de comunicação comprometem o seu trabalho?
11. Quais melhorias de comunicação podem auxiliar melhor o seu trabalho?
12. Existe um conjunto de normas de comunicação no setor?
13. Costuma existir feedback acerca da comunicação dos projetos dentro do setor?