



A Comunicação Organizacional como Estratégia de Gerenciamento de Integração em Projetos: Estudo de Caso do Parque Científico e Tecnológico para a Inclusão Social¹

Daniilo Egle Santos BARBOSA²
Universidade Federal do Amazonas, Manaus, AM

RESUMO

Com o crescimento das oportunidades para empreendedores e pesquisadores, o gerenciamento de integração de diversos projetos em parques científicos, incubadoras e entidades de apoio se tornou fator crítico para o sucesso. Sendo assim, a comunicação entre os diversos segmentos se faz vital para permitir o fluxo das informações que podem criar cenários favoráveis aos projetos. Este artigo tem o objetivo de contribuir com esta reflexão e tomou como objeto de estudo o Parque Científico e Tecnológico para a Inclusão Social da Universidade Federal do Amazonas.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação organizacional; relações públicas; gerenciamento de projetos; planejamento de comunicação.

1. Introdução

Nos últimos 15 anos tem crescido o número de parques tecnológicos e incubadoras (AMARAL; MAGACHO; LIMA, 2009), conforme os dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), instituições que balizam o desenvolvimento de empresas e grupos potencializadores do movimento de inovação tecnológica no Brasil. A Lei de Inovação (nº 10.973), criada em 2004, abriu espaço para que instituições produtoras de conhecimento científico e tecnológico pudessem interagir na forma de projetos em prol da sociedade.

A Pró-Reitoria de Inovação Tecnológica (PROTEC) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) é diretamente ligada à reitoria da Universidade e sua missão é “apoiar e acompanhar ações que tenham por finalidade a inovação tecnológica com compromisso socioambiental”³. Um dos principais projetos da PROTEC é o Parque Científico e Tecnológico para Inclusão Social (PCTIS), um projeto que conta com o apoio do Ministério

¹ Trabalho apresentado no DT 1 – Jornalismo do XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte realizado de 01 a 03 de maio de 2013.

² Professor Especialista do Curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Amazonas, email: daniiloegle@gmail.com

³ Disponível em: < <http://protec.ufam.edu.br/quem-somos> > Acesso em: 29 set 2012



da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BDNES), Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM). Com ele a Universidade espera integrar seus pesquisadores e promover a criação de uma rede de apoio científico e tecnológico no desenvolvimento de produtos e serviços que beneficiem a sociedade. Já são mais de 300 pesquisadores de diversas áreas do conhecimento, o PCTIS alia pesquisa científica e tecnológica ao empreendedorismo de base tecnológica em áreas diversas, como biotecnologia, softwares e etc., gerando produtos de caráter inovador. Esses dois anos de existência demandam que se avalie o impacto do PCTIS no âmbito da atividade acadêmica de ensino, pesquisa e extensão e que se sugira redimensionamentos para sua atuação.

De acordo com a pesquisa “Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos 2011” realizada pelo PMI (Project Management Institute), organização certificadora de gerentes de projetos em todo o mundo, constatou que no Brasil, em um universo de 754 organizações, os problemas relacionados à comunicação estão entre os mais frequentes em projetos organizacionais.

A mesma pesquisa também detectou que a comunicação é simultaneamente a habilidade que as organizações mais demandam nos gestores de projeto e coincidentemente a principal deficiência encontrada nestes profissionais.

Os dados apresentados revelam que a cautela com os procedimentos de comunicação organizacional vão além do uso de ferramentas computacionais. As partes interessadas, que possuem contato direto com a organização, seus produtos e serviços, precisam estar constantemente informadas de todas as etapas de um projeto. É preciso construir meios de ouvir, sentir e absorver opiniões de todos os lados (WEY, 1986).

Considerando que os parques tecnológicos são movidos a projetos de inovação, a internalização de ferramentas de gestão de projetos, tanto comportamentais quanto computacionais, aparece como condição relevante entre aquelas orientadas ao planejamento e gestão da comunicação durante todas as etapas do projeto de inovação.

Dessa forma, este artigo apresenta como tema “A comunicação organizacional como estratégia de gerenciamento de integração em projetos: Estudo de caso do Parque Científico e Tecnológico para a Inclusão Social da Universidade Federal do Amazonas”. E possui como objetivo geral desenvolver um planejamento estratégico de comunicação organizacional que contribua para o melhor gerenciamento de integração do PCTIS/UFAM pelos seus gestores. E para construir este resultado, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- Contextualizar técnica, econômica, social e culturalmente o PCTIS.



- Revisar a definição de comunicação organizacional adequando-a ao PCTIS.
- No PCTIS, Diagnosticar a efetividade das ações de comunicação organizacional existentes.
- Elaborar um planejamento de comunicação organizacional para o PCTIS.

Considerando o ainda curto período de existência do PCTIS/UFAM, é pertinente sua escolha como estudo de caso sobre a implantação de ferramentas de gestão de projetos, especificamente aquelas orientadas à comunicação organizacional. Possíveis resultados empíricos positivos de aplicações como estas podem estimular a institucionalização de práticas no âmbito do PCTIS/UFAM já em futuro próximo, com ampla adesão das ideias aqui desenvolvidas pela alta administração do projeto que está em execução na Universidade. É uma proposta a ser implementada dentro da própria UFAM, que pode servir de parâmetro para outras ações de comunicação desta e de outras instituições de ensino e pesquisa, impactando nas necessárias e urgentes políticas de divulgação científica.

Sendo o PCTIS um grande projeto, com a participação de pesquisadores que atuam em diversas partes do Amazonas, a falta de organização das informações dificulta a integração e prejudica o fluxo da comunicação entre os envolvidos.

Assim, se apresenta o seguinte problema de pesquisa: Que tipo de planejamento de comunicação organizacional o PCTIS pode adotar para promover a integração entre seus participantes e a divulgação de suas atividades?

2. Fundamentação teórica

2.1 Comunicação Organizacional da Gestão de Projetos: Aspectos teóricos-metodológicos

A literatura define projeto de uma forma muito similar. Um conceito amplamente adotado é do Project Management Institute (PMI) em seu Guia dos Conhecimentos sobre Administração de Projetos (Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK): “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (Guia PMBOK, 2004, p. 5). Dessa forma, compreendemos que a mobilização de um indivíduo, grupo ou organização com início, meio e fim programados, em



que os custos são controlados, os riscos medidos, resultando em algo singular pode ser chamado de projeto (MAXIMIANO, 2002).

Os projetos possuem objetivos, metas e são atrelados a algo maior como um planejamento estratégico ou resolução de problemas operacionais, por exemplo. De acordo com Young (2008, p. 11), projeto é

Uma coleção de atividades interligadas executadas de maneira organizada, com um ponto de partida e um ponto de conclusão claramente definidos, para alcançar alguns resultados específicos que satisfaçam as necessidades da organização quando derivados dos planos de negócios atuais da organização.

Por serem caracterizados como uma realização extraordinária, especial e específica, os projetos necessitam de uma metodologia de gestão aplicada para que suas ações possam ser medidas e controladas.

A comunicação nas empresas, por meio da identificação das partes interessadas e do gerenciamento de suas expectativas, fornece dados relevantes para a tomada de decisões. É na atividade de relações públicas ou comunicação organizacional, que se concentram técnicas e ferramentas a serem utilizadas para alcançar resultados positivos nas organizações.

O Dicionário Profissional de Relações Públicas e Comunicação apresenta uma relevante definição do termo “comunicação organizacional”, extraída da obra de Goldhaber (1996, p.34)

Comunicação organizacional é considerada como processo dinâmico mediante o qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e a partir dele as subpartes da organização se conectam entre si. (...) Por conseguinte a comunicação organizacional pode ser vista como fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

O conceito utilizado, nessa área específica do conhecimento, é o de Comunicação Organizacional e se aplica à metodologia de projetos por se tratar do conjunto de práticas adotadas por um grupo organizado. Bueno (2009, p.3) também define comunicação organizacional como um “conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse”.



A filosofia de comunicar não deve ser uma doutrina imposta pelo gestor e seguida pelos membros da equipe, é algo presente em cada atitude no sentido de criar transparência nas informações. Como afirma Bueno (2009, p.4), “será sempre importante perceber que a comunicação de uma organização está indissolúvelmente ligada ao processo de gestão (ainda que em muitas empresas a comunicação seja vista como mero apêndice) e, portanto, à cultura organizacional”.

A comunicação organizacional reúne ferramentas e técnicas de relações públicas, porque seu objetivo é manter os stakeholders (públicos de interesse) informados e satisfeitos com o andamento do projeto. A comparação se justifica pela seguinte definição: “as relações públicas são o gerenciamento do comportamento da comunicação de uma organização com os seus públicos” (GRUNIG, 2009, p. 46).

O significado de públicos em relações públicas se assemelha ao de stakeholders no gerenciamento de projetos, pois, consistem-se em contradições que provocam discussões e interações específicas de acordo com uma decisão a ser tomada. A definição de públicos é apresentada por Andrade (1993, p.13):

Públicos são pessoas ou grupos organizados de pessoas, à base de considerações racionais, sem dependência de contatos físicos, encarando uma controvérsia, com ideias divididas quanto à solução ou medidas a serem tomadas frente a ela; com oportunidade para discuti-la, acompanhando e participando do debate por intermédio dos veículos de comunicação ou da interação pessoal.

Dessa forma, fica clara a compreensão de comunicação organizacional voltada para públicos de interesse, bem diferente das práticas de comunicação exploradas por veículos como televisão e rádio, que não oportunizam o debate e a troca de informações, e por isso são consideradas massivas.

Os processos do gerenciamento de comunicações podem ser explicados por meio do conhecimento de relações públicas, como afirma Wey (1986, p.49):

A organização empresarial ou pública, que envolve sempre motivos econômicos, para chegar às suas metas de eficiência depende de uma interação baseada na comunicação de informações, ou seja, mediante um processo de relações públicas. Daí mesmo a justificativa



do conceito de processo como sucessão sistemática de mudanças, numa direção definida.

Assim, compreende-se o planejamento de comunicações como algo dinâmico e constante capaz de ser alterado, de acordo com o ambiente em que o projeto está inserido. O processo de relações públicas também é dividido em cinco etapas: diagnóstico (pesquisa), planejamento, orçamento, execução e avaliação (WEY, 1986).

2.2 O Parque Científico e Tecnológico para Inclusão Social - PCTIS

Há um consenso de que os parques tecnológicos surgiram de forma espontânea, a partir do desenvolvimento de experiências acadêmicas voltadas para o mercado, por volta dos anos 1940. A primeira experiência reconhecida neste segmento é da Universidade de Stanford, na Califórnia, que com o Stanford Research Park, criado em 1951, tinha o objetivo de estimular o espírito empreendedor entre professores e estudantes na busca de inovações tecnológicas. O parque cresceu na região do Vale do Silício e as atividades na área de microeletrônica e informática se tornaram conhecidas em todo o mundo, inspirando outras iniciativas. Países como Japão, Reino Unido, Coreia do Sul e União Soviética implantaram parques próprios na tentativa de obter o mesmo sucesso dos americanos. Nos anos de 1960, o mundo já contava com mais de 100 iniciativas de parques tecnológicos, algumas com sucesso e outras nem tanto⁴.

A definição da Associação Internacional de Parques Tecnológicos apresentada por Spolidoro e Audy (2008, p. 36) é

uma organização, gerida por profissionais especializados, cujo objetivo fundamental é aumentar a riqueza da comunidade em que se insere mediante a promoção da cultura da inovação e da competitividade das empresas e instituições intensivas em conhecimento associadas à organização.

No Brasil, a ideia de parques tecnológicos começou a circular após a abertura de um programa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) no ano de 1984. Na época, a falta de experiência em pesquisas inovadoras voltadas para o

⁴ Disponível em: <http://www.inovacao.usp.br/institucional/historico.php> Acesso em 20/10/2012.



mercado fez com que parte dos parques criados se transformassem em incubadoras (ANPROTEC, 2008).

Um estudo desenvolvido pela Anprotec, realizado em 2008 e intitulado “Parques Tecnológicos no Brasil: estudo, análise e proposições”, concluiu que é necessário o incremento de políticas públicas eficazes com o objetivo de estruturar uma rede nacional de parques científicos tecnológicos. Nela, os governos federal, estadual e municipal, além de universidades e entidades privadas desempenhariam papéis claros no sentido de desenvolver uma economia competitiva.

As características dos parques tecnológicos brasileiros identificadas nesse estudo criaram o que os pesquisadores chamaram de “modelo brasileiro”. Alguns itens que diferenciam os projetos Brasileiros são (ANPROTEC, 2008):

- a) Os espaços físicos escolhidos para implantar os parques científicos geralmente são originários de espaços públicos e universidades.
- b) Em geral, os Parques estão relacionados com um programa formal de planejamento regional, constituindo uma parte importante da estratégia de desenvolvimento econômico e tecnológico.

No Amazonas, o Parque Científico e Tecnológico para Inclusão Social (PCTIS) é um projeto gerido pela Pró-Reitoria de Inovação Tecnológica (PROTEC) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). A equipe existente na PROTEC é composta de 15 pessoas que também atuam nas ações do PCTIS de acordo com as demandas de cada atividade (trabalho administrativo, eventos, palestras, viagens e etc).

O PCTIS foi instituído em 2010, a partir de uma emenda parlamentar do deputado federal Marcelo Serafim (PSB-AM) e aprovada pelo CNPq com uma verba inicial de R\$ 17.234.171,00, que chegou à conta da Universidade no dia 21 de maio do ano citado⁵. Nesses três anos foi possível intensificar projetos em 28 municípios do Amazonas, além de alcançar cerca de 80 comunidades.

3. Procedimentos metodológicos

⁵ Disponível em <http://www.blogdosarafa.com.br/?p=6346> acessado em 26/10/2012.



A comunicação organizacional desenvolvida no contexto do PCTIS foi investigada por meio de um estudo de caso integrado, pois outras unidades menores compreendem o todo. Isso possibilitou entender como a organização toma suas decisões, por quê e de que forma as implementa (YIN, 2010, p.38 e 74). O estudo de caso é original e revelador e tem a possibilidade de surpreender, revelando perspectivas ainda não abordadas por estudos assemelhados. O caso poderá ser qualificado como importante, e visto em si mesmo como uma descoberta.

Na pesquisa desenvolvida, optou-se pelo método qualitativo, pois foram observadas as interações existentes no ambiente organizacional.

A pesquisa exigiu um levantamento de referenciais teóricos e análises de outros estudos relacionados ao contexto do PCTIS. A bibliografia existente no segmento de comunicação organizacional serviu de fundamentação para o enquadramento dos tipos de práticas adotadas pelo Parque.

Outro instrumento utilizado na pesquisa aqui apresentada é a análise documental. Tendo em vista que a unidade pesquisada possui procedimentos próprios na condução da comunicação organizacional, documentos, memorandos, agendas, relatórios e outros, foram fundamentais para a pesquisa.

Foram levados em consideração os relatos e a perspectiva dos envolvidos com o estudo, procedendo à descrição da dinâmica própria de desenvolvimento de atividades de comunicação organizacional do PCTIS. Para compreender o significado de alguns procedimentos e estratégias adotadas pelos próprios membros da unidade pesquisada, realizamos entrevistas com roteiro semiestruturado, pois houve a liberdade de acrescentar questões e reformular as planejadas. A observação direta dessa dinâmica comunicacional buscou tornar “acessível o que, de outra maneira, poderia não ser visto ou, sendo visto, poderia não ser notado” (MARTINS e THEÓPHILO, 2009, p.86).

Assim, os sujeitos investigados fazem parte do cotidiano da organização; são grupos de interesse previamente definidos pelos gestores e por sua relação com o parque, nos diversos tipos de relacionamento. Instituições, indivíduos colaboradores, gestores, financiadores, pesquisadores, estudantes, entre outros determinados pelo próprio ambiente organizacional, fizeram parte do estudo.

Para garantir a confiabilidade do estudo de caso, as evidências serão analisadas por meio da triangulação das fontes, dos pesquisadores e das teorias originárias da pesquisa bibliográfica.



Na perspectiva de Martins e Theóphilo (2009), um fator limitador do estudo de caso é que seus resultados não devem ser aplicados a outros recortes, organizações ou ambientes. As características, procedimentos, sujeitos e outros componentes da unidade pesquisada seriam únicos e as interpretações do pesquisador são construídas ao longo da observação em um período determinado de tempo. A revisão de literatura e de experiências de outros parques procurou confrontar essa perspectiva.

4. Resultado da pesquisa

O questionário criado para avaliar a opinião dos integrantes da PROTEC/PCTIS sobre a comunicação foi enviado por meio de um endereço na internet. Das 13 pessoas existentes no escritório 9 responderam a pesquisa que possuía uma pergunta com opções de “sim ou não”, além de cinco questões em uma escala de importância de cinco níveis partindo de “Péssimo” chegando até “Excelente”. Segundo elas a comunicação no setor, de maneira geral está boa.

O primeiro questionamento foi feito para saber se os colaboradores conhecem algum planejamento de comunicação no PCTIS. Mesmo com 56% das pessoas afirmando que conhecem, o planejamento não existe de maneira formal. Nenhum documento comprova que houve alguma iniciativa de se planejar a comunicação existente.

Todos concordaram que as reuniões, os e-mails e os eventos são as principais ferramentas de comunicação presentes no cotidiano da PROTEC/PCTIS. Parte deles (78%) acredita que a rede social Facebook e também um importante canal de divulgação e comunicação.

Mesmo sendo classificado como a principal ferramenta de comunicação, 89% dos entrevistados classificaram o e-mail apenas como Bom, em uma escala de importância que ia de “Péssimo” a “Excelente”. O dado revela o que foi identificado nas entrevistas, quando uma diretora afirmou que existe uma parcela de pesquisadores que não respondem aos comunicados.

De acordo com a pesquisa, a comunicação entre os membros do PCTIS foi classificada como Boa (67%) e a relação entre o parque e a comunidade acadêmica também (89%). A comunicação com as entidades parceiras e apoiadoras recebeu a mesma avaliação (78%) por parte dos membros da equipe de trabalho.



Como parte importante das iniciativas de comunicação do PCTIS, os eventos de workshop realizados foram classificados como bons, muito bons e excelentes, constatando que a equipe acredita neste tipo de atividade.

O questionário ainda identificou que todos concordam que é necessário um profissional de comunicação para prestar assessoria para o setor.

Também foram realizados questionários com duas gestoras da PROTEC/PCTIS utilizando um roteiro estruturado. Nas perguntas procurou-se entender como funciona a dinâmica do trabalho com a comunicação no Parque, além de compreender quais os problemas enfrentados pela equipe.

Os resultados identificaram que não existe nenhum planejamento de comunicação para a PROTEC e nem para o PCTIS. E que o trabalho que eles consideram de imprensa é realizado por uma estudante do curso de jornalismo da própria UFAM, contratada por uma bolsa-trabalho. Em uma das respostas, foi comentado que houve o lançamento de um edital para a contratação de profissionais de comunicação, no entanto, a instituição responsável pela seleção não recebeu nenhuma inscrição. Uma das gestoras atribui esse fato à falta de divulgação da instituição responsável.

A comunicação setorial do Parque e da Protec é muito direta, utilizando muitas conversas informais e reuniões rápidas. A prática de reuniões se repete quando é necessário planejar ações ou informar coordenadores e pesquisadores.

Segundo as gestoras, um relatório é concluído a cada quatro ou seis meses com o objetivo de documentar mudanças, investimentos e outras informações do PCTIS. Os workshops, eventos que são realizados com a participação dos coordenadores, são considerados estratégicos já que concentram os principais responsáveis pelos projetos na capital e no interior. No entanto, segundo um dos questionários, as informações transmitidas aos coordenadores perdem força quando chegam às bases do interior e é preciso reforçá-las quando há algum problema. Mesmo assim, nenhuma das duas conseguiu dizer como esses problemas de comunicação são identificados.

Outro resultado afirma que a principal razão para o fracasso em algumas práticas de comunicação é a falta de atenção a questões consideradas importantes, mas tratadas como subjetivas como o tipo de público presente nos eventos, os horários das reuniões, os locais escolhidos, entre outras.

Os documentos e solicitações enviados são despachados rapidamente, segundo as entrevistadas. De acordo com uma das gestoras, alguns documentos são respondidos



imediatamente e outros com no máximo 72 horas. Nas entrevistas, ficou claro que todos se esforçam para resolver/sanar qualquer tipo de problema, seja ele de comunicação ou não.

Como veículos de comunicação utilizados, as gestoras informaram que quando há a necessidade de divulgar publicamente alguma ação ou atividade realizam contatos com a TV UFAM, além da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM) que possui uma equipe de comunicação e ao Programa de Mídias Digitais da UFAM composto por um grupo de alunos de comunicação que realiza vídeos, áudios, fotos e textos sobre as ações do Parque. No entanto, elas não souberam dizer que tipo de material é produzido por esses grupos contatados.

Sobre a comunicação com a reitoria, órgão da alta administração da UFAM, as gestoras afirmaram que são atendidas sempre que solicitam e que os informes, relatórios e dados são transmitidos em reuniões convocadas pela própria reitoria. Uma das gestoras escreveu que mesmo com essas reuniões, eventualmente, é realizado um evento interno, onde as principais gestoras se reúnem para um almoço ou lanche de caráter informal, mas conversando sobre o Parque e suas atividades.

5. Considerações finais

O período de pesquisa e avaliação do Parque Científico e Tecnológico para Inclusão Social da UFAM foi bastante valioso. As entrevistas revelaram como as gestoras dinamizam o trabalho, controlando a comunicação organizacional para alcançar os objetivos e atender às demandas. Percebe-se que existem diversas formas de comunicar a partir do contexto existente em cada uma das sedes do Parque espalhadas pelo continental estado do Amazonas.

A gerência do Parque utiliza diversos canais para comunicar todos os tipos de informações. Dos informes administrativos às notícias relevantes aos pesquisadores e à comunidade acadêmica, canais orais, escritos, eletrônicos e digitais possibilitam a troca de informações. No entanto, apesar do real esforço de comunicação empreendido ainda não é possível identificar quais os resultados de tantas práticas.

As principais ferramentas de comunicação identificadas na pesquisa não possuem nenhum registro ou controle. Os eventos são realizados constantemente pelo Parque, no entanto, ainda impressiona pelo público presente, já que nunca se sabe se as pessoas irão comparecer ou não.



O quadro existente no PCTIS hoje demanda a criação de um planejamento de comunicação organizacional capaz de ordenar, conduzir, controlar e avaliar as informações transmitidas aos diversos públicos. Com ele será possível saber que tipo de informação deve ser enviada, como e quando deve ser enviada e ainda saber se os objetivos foram alcançados. Dessa forma, Carneiro, Chaves, Pech e Neto (2010, p. 23 e 24) defendem:

O gerenciamento das comunicações estabelece, realiza, monitora e controla o fluxo de informações durante todo o ciclo de vida dos projetos, e é vital para o sucesso dos mesmos. Assim é importante que todas as comunicações em projetos sejam realizadas segundo processos organizados e disciplinados, capazes de gerar informações completas, colocadas nos momentos adequados à disposição das pessoas certas para que realizem suas tarefas, como estabelecido no plano.

Baseando-se no processo e fases de relações públicas e nos processos apresentados pelo Guia PMBOK, definiu-se alguns passos para a criação de um planejamento específico de comunicação para o PCTIS.

- 1) Diagnóstico e identificação das partes interessadas: em um primeiro momento, é necessário saber quem são as partes interessadas da comunicação. Entender o que cada uma delas demanda também é importante, bem como conhecer seus hábitos e processos recorrentes. Aqui será possível compreender o comportamento de alguns públicos e entender quais as principais falhas do que está sendo utilizado hoje na comunicação do Parque. Essa fase pode ser realizada por meio de pesquisa de opinião, reuniões, além do contato direto com públicos específicos.
- 2) Formulação de políticas de relacionamento: certas práticas devem receber novas orientações capazes de disciplinar a comunicação. Essa deve ser uma determinação geral a partir da alta administração e seguida pelos demais membros da equipe. Pode ser criado um documento base para todos ou ser algo exposto em um quadro onde todos tenham acesso. As políticas determinam o sucesso das novas práticas, pois estão baseadas em impressões das próprias partes interessadas.



- 3) Planejamento das comunicações: nesta fase deve acontecer o planejamento das ações de comunicação, a partir da base de informações sobre as partes interessadas e seguindo as novas políticas de relacionamento. Canais e ferramentas de comunicação devem ser inseridos de forma estratégica, atendendo às demandas identificadas. Para atender melhor às demandas do PCTIS, é preferível o foco na utilização de ferramentas de comunicação dirigida voltadas para públicos específicos, já que inicialmente, o grande público não se apresenta como estratégico para a comunicação do Parque.
- 4) Execução: iniciar a realização das atividades e ações planejadas seguindo o planejamento.
- 5) Controle e divulgação de desempenho: as práticas adotadas pela nova comunicação organizacional implantada devem ser divulgadas e apresentadas. O dia a dia deve ser documentado e controlado para evitar deslizes na execução. O sucesso nesta fase pode ser alcançado com a utilização de uma qualidade já existente no Parque que é a facilidade de acesso aos públicos.
- 6) Avaliação de respostas: ao concluir cada fase, deve ser realizado um relatório capaz de informar aos gestores quais foram os problemas encontrados e os sucessos alcançados. Dessa forma, é possível melhorar algumas ações ou até mesmo abandoná-las. Na última fase, um relatório apresentará uma análise geral do novo planejamento de comunicação.

Na gestão do PCTIS defendida pelos seus integrantes, a comunicação possui um papel fundamental visto que nos relacionamentos são construídas oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas, parcerias e conquista de novos membros. Sendo assim, é crucial que o planejamento seja criado e colocado em prática por uma equipe de profissionais que permaneça na estrutura do Parque, vivenciando e dando respostas às demandas de comunicação.



6. Referências

AMARAL, Marcelo. MAGACHO, Lygia. LIMA, Marcos. Uma proposta de avaliação de maturidades em parques científicos, tecnológicos e de inovação. Artigo apresentado no XIX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Florianópolis, Santa Catarina, de 26 a 30 de outubro de 2009.

ANDRADE, Teobaldo de. Para entender Relações Públicas. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1993.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza Andrade. Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos. 6. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BARROS, Antônio (org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2. Ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FRANÇA, Fábio. Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica. 2. Ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2008.

FORTES, Waldyr Gutierrez. Relações públicas – processos, funções, tecnologia e estratégias. 2. Ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

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

MARTINS, Gilberto de Andrade, THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Administrando projetos: como transformar idéias em resultados. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PROTEC, UFAM. Disponível em: < <http://protec.ufam.edu.br/quem-somos>>. Acesso em 29 set. 2012.

SPOLIDORO, Roberto. AUDY, Jorge. Parque científico e tecnológico da PUCRS. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

THIOLLENT, M. Pesquisa-ação nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução de Ana Thorell. Revisão técnica de Cláudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUNG, Trevor L. Manual de Gerenciamento de Projetos: Um guia completo de políticas e procedimentos práticos para o desenvolvimento de habilidades em gerenciamento de projetos. Tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio editora, 2008.

WEY, Hebe. O processo de relações públicas. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986.