



**Centro de Comunicação e Marketing**

**ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E VISIBILIDADE  
DA  
UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE  
(2017 – 2021)**

**Maputo, Maio de 2017**

**ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO**  
**DA**  
**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**  
**(2017 – 2021)**

---

**APRESENTAÇÃO**

A comunicação institucional é o processo através do qual a instituição se propõe a consolidar os seus valores e a transmitir a sua imagem, evolução e o modo como tem alcançado os seus objectivos. Neste caso em concreto, estes são considerados prioritários, tendo como referência o Plano Estratégico da Universidade Eduardo Mondlane, 2010 – 2014 (PEUEM 2010 – 2014). Isso na medida em que a comunicação institucional amplifica as acções plasmadas na visão, missão e valores da UEM, neste caso em particular, materializadas pela conjugação das unidades que a compõem.

A presente Estratégia de Comunicação apresenta-se como um instrumento prático de orientação e de coordenação das actividades da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), na sua relação com os meios de comunicação social, em particular, e com os seus públicos em geral. Entretanto, a despeito da sua aplicabilidade prática, a Estratégia também debruça-se sobre alguns aspectos teóricos importantes, cuja inobservância pode causar sérios danos à reputação da UEM, a médio e longo prazos.

Embora não responda a todas as questões relacionadas com a comunicação na UEM, a Estratégia em apreço não se limita à aspectos pontuais relacionadas com a simples veiculação de textos sobre a Universidade. Ela conjuga questões transversais, desde as relacionadas com a escolha do público-alvo, passando pelo fluxo de informação na Universidade e pela estrutura de comunicação pré-existente, até às relacionadas com a transmissão eficaz e eficiente da mensagem. Neste caso, a informação a transmitir – e que deve ser ao maior número de pessoas - deve estar contextualizada, ser clara e concisa.

Nessa perspectiva mais abrangente, a actual Estratégia de Comunicação aglutina e incorpora, para transmissão, as acções definidos no PEUEM 2010-2014 e as acções operacionais a serem executadas pelas unidades e órgãos da UEM, em anexo a este documento e referentes ao ano de

2014. São acções através das quais a presença da UEM na Media deve ser preparada dentro deste mesmo ano. Assim sendo, constam do presente documento:

- O Plano Temático de Comunicação (2014): como reflexo das acções prioritárias definidas no Plano de Actividades de cada unidade orgânica da UEM, a partir do qual será identificado um conjunto de acções “noticiáveis”, bem como o orçamento e os período para a sua execução;
- O Plano de Acção de Comunicação (2014): que representa o conjunto de temáticas derivadas das acções seleccionadas a partir do Plano Temático (baseado nos Planos de Actividades e nos assuntos em pauta para as sessões dos órgãos consultivos e deliberativos da UEM), e agrupadas em função do período de realização, servindo, assim e por sua vez, como base para a elaboração da Pauta de Comunicação. Neste sentido, o Plano de Acção permite: (a) fazer a monitoria e o acompanhamento das principais actividades de comunicação dentro de um determinado período de tempo; (b) integrar, num mesmo pacote comunicacional, as temáticas similares e complementares; (c) orientar, com a devida antecedência, a preparação da Pauta de Comunicação, na qual são definidos o público-alvo, as ferramentas, o local, os veículos, entre outros elementos pertinentes à correcta transmissão da mensagem referente à cada temática

Ainda neste capítulo é imperioso definir:

- a Pauta de Comunicação do Reitor e dos Vice-Reitores da Universidade Eduardo Mondlane: como base para a síntese das realizações das unidades e órgãos da instituição, concluídas durante um determinado período de tempo e em função dos Objectivos Estratégicos definidos para o período de vigência da Estratégia.  
A presente Estratégia de Comunicação tem também como linha orientadora a Política de Comunicação da Universidade Eduardo Mondlane, que define com clareza as directrizes, os intervenientes, a estrutura, bem como o nível de intervenção de cada órgão em prol de uma comunicação mais eficiente na UEM.

Face à crescente especialização do conhecimento, por um lado, e à necessidade de se estar em permanente interacção com o ambiente que circunda a UEM, é preciso ter em conta que a actual estrutura orgânica fixa do Centro de Comunicação e Marketing (CECOMA) – órgão responsável por coordenar as actividades de Comunicação na UEM - baseada em departamentos (Jornalismo,

Marketing, Relações Públicas, etc.) não mais consegue dar vazão às necessidades de comunicação, em especial num cenário competitivo em que gravitam diferentes interesses à volta do ensino superior. Assim sendo, a presente estratégia preconiza outros tipos de articulações funcionais, através de uma estrutura e organização de trabalho mais holística e mais flexíveis. A Estratégia prevê ainda criação de um Grupo de Articulação e Comunicação Interinstitucional (GACI), cujo propósito é ampliar o escopo de competências do CECOMA na elaboração da Pauta de Comunicação. De forma concreta, ao instituir o CAGI procura-se ampliar “[...] a capacidade de articulação com os sectores que compõem a ‘cadeia produtiva’ no ramo da comunicação. Reconhecendo o nível de especialização e profissionalização deste ramo, impõe-se um trabalho cooperativo, como forma de agregar as diferentes competências em prol de um mesmo objectivo...”, conforme recomenda a Política de Comunicação da UEM.

Sob a coordenação do CECOMA, o GACI reunirá, com a devida antecedência, todos os intervenientes (gestores, professores, técnicos, estudantes, etc.) incluindo os parceiros de comunicação para a elaboração da Pauta de Comunicação. Esta, uma vez elaborada, será feita presente à Direcção máxima da Universidade e ao(s) Director(es) que tutela(m) a(s) área(s) em evidência.

A presente proposta incorpora e amplia a abordagem feita pelo CECOMA aquando da implementação da Estratégia de Comunicação e Marketing da Universidade Eduardo Mondlane, 2011 – 2012, cujo propósito era colmatar “a falta de visibilidade dos eventos institucionais e a falta de um órgão responsável pela comunicação nas unidades orgânicas da UEM” (ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO..., 2011, P. 2). De forma concomitante, os objectivos do documento em referência era: “divulgar o material produzido na UEM; divulgar o conhecimento científico; e estimular a cooperação entre a UEM e outras instituições congéneres, nacionais e estrangeiras, para a prossecução de projectos de desenvolvimento a nível de comunicação e *marketing*”.

Por fim, cumpre-nos sublinhar que o processo de comunicação tem em vista sedimentar, ao longo do tempo, um conjunto de valores no seio da sociedade da qual a Universidade é parte integrante. Assim sendo, aos valores da Comunicação, definidos na Política de Comunicação da UEM associam-se os da Universidade Eduardo Mondlane. Portanto, a presente Estratégia norteia-se pela Liberdade Académica, Autonomia Institucional, Colegialidade, Criatividade, entre outros cuja dimensão é inegociável por parte da Universidade. Assim sendo, comunicar, para a UEM é, em poucas palavras, fazer com que a sociedade e a comunidade universitária incorporem e nutram

sobre a UEM uma certa imagem de confiança e credibilidade vinculados aos valores supra mencionado; imagem essa que deve ser consolidada no decurso do cumprimento da sua missão, à luz da sua visão.

---

## **2. DIAGNÓSTICO**

Duas vertentes caracterizam um plano de comunicação institucional. Por um lado, a vertente relacionada com instituição (com a própria Universidade, neste caso); e, por outro, relacionada com os mecanismos e instrumentos de comunicação propriamente ditos. É sobre esse carris que serão abordados, precisamente nessa sequência e em forma de diagnóstico, os principais Pontos Fracos e Fortes, bem como as Ameaças e as Oportunidades para a implementação desta Estratégia:

### **2.1 Âmbito Institucional (UEM)**

#### **I. Pontos Fracos**

- a. a fraca disponibilização dos resultados das actividades de investigação, inovação e extensão desenvolvidas pela Universidade;
- b. a fraca disponibilidade de dados sobre as realizações da UEM e seus impactos;
- c. a falta de cultura de produção de dados que sirvam de subsídio para a elaboração de políticas e para a aferição dos progressos alcançados pela UEM em diferentes esferas;
- d. deficiente articulação entre os instrumentos de gestão da Universidade (Plano Estratégico, planos sectoriais de actividades e o orçamento), o que concorre para que as acções e realizações sejam apresentadas de forma avulsa e fragmentada, o que prejudica, por conseguinte, o acompanhamento sistemático e holístico dos progressos alcançados;
- e. deficiente conhecimento, por parte da comunidade universitária e da sociedade, dos principais instrumentos de planificação da Universidade e a articulação entre si, o que também prejudica o acompanhamento, por parte destes, da evolução institucional, a coberto desses instrumentos;
- f. a não definição clara dos níveis de competências (técnica e estratégica) para a transmissão de mensagens da Universidade;
- g. a não apresentação, por parte da Universidade, de uma agenda própria, reflexo da sua função social, e uma agenda própria relacionada com a sua participação nos órgãos de comunicação social (evitando, assim, que participe desse cenário a reboque do mercado e da Media);
- h. a não inclusão e/ou alocação nas faculdades, escolas e centros de investigação, unidades especiais da Universidade de um sector de articulação para uma comunicação efectiva das suas realizações;

- i. a fraca disponibilização de informações pelas unidades orgânicas da Universidade que orientem a sua relação com os membros da comunidade universitária e com a sociedade.
- 

## **II. Pontos Fortes**

- a. Grande número de projectos de investigação em curso (cerca de 353 em 2013) e de cursos de pós-graduação na UEM;
- b. grande número de acções e realizações da Universidade nas suas diferentes esferas;
- c. elevado número de estudantes da UEM;
- d. existência de um corpo docente e Corpo Técnico Administrativo relativamente bem qualificado;
- e. a consciência cada vez maior da importância do papel da comunicação como elo de ligação entre a Universidade e a comunidade e entre a Universidade e a sociedade;
- f. a existência, na estrutura da Universidade, de um Centro de Comunicação e de Marketing, responsável por coordenar as actividades de comunicação;
- g. a existência, de forma explícita, de uma visão e missão que sirvam de orientação para a criação da Marca da Universidade;
- h. elevada reputação e credibilidade da Universidade Eduardo Mondlane no cenário nacional, regional e internacional.

## **III. Ameaças**

- a. a escassez de recursos face às necessidades da UEM;
- b. a globalização do ensino e o aumento da concorrência no ensino superior;
- c. a crescente erosão do conceito sobre o papel e funções das universidades no seio da sociedade.

## **IV. Oportunidades**

- a. índices positivos de confiança e satisfação relacionados com o conceito e prestação de serviços da Universidade;

- b. número cada vez maior de cidadãos interessados no conceito representado pela marca Universidade Eduardo Mondlane;
- c. vasto espaço de intervenção directa da UEM no seio da sociedade (e/ou via comunicação social, através de programas específicos de interesse ou sob demanda, os casos de Espaço Universidade, por exemplo, etc.);
- d. a crescente demanda pela UEM por parte da sociedade e do mercado.

## **2.2 Âmbito dos Mecanismos e Instrumentos de Comunicação**

No concernente aos mecanismos e instrumentos de comunicação (que engloba o CECOMA, ferramentas e interfaces de Comunicação da Universidade), podemos destacar:

### **I. Fraquezas**

- a. O CECOMA apresenta uma estrutura fixa e pouco flexível diante das novas exigências de comunicação da UEM;
- b. o reduzido número de pessoal tecnicamente qualificado no CECOMA proporcionalmente à dimensão e demanda da UEM;
- c. falta de equipamentos específicos para as actividades de comunicação no CECOMA;
- d. a falta de recursos financeiros de suporte às acções de comunicação;
- e. o não cumprimento dos prazos mínimos para o envio de material para divulgação por parte das unidades da UEM;
- f. a falta de estudos que orientem a actividade de comunicação da Universidade;
- g. deficiente sistema de comunicação interna na UEM.

### **II. Forças**

- a. a consciência cada vez maior da necessidade da promoção da imagem da Universidade;
- b. a possibilidade de parcerias através de memorandos de entendimento com os órgãos de comunicação públicas e privadas;
- c. a existência na Universidade de profissionais e de infraestrutura mínima para a produção e editoração de conteúdos.



### **III. Ameaças**

- a. a distância ou barreira existente entre a UEM e os órgãos de comunicação social;
- b. baixo raio de cobertura das mensagens directas da Universidade (o que dita a sua não-presença), ficando essas circunscritas às regiões urbanas e peri-urbanas;
- c. a crescente profissionalização da área de comunicação social, o que exige um constante aperfeiçoamento, quase sempre aquém das capacidades institucionais;
- d. a constante evolução das tecnologias de informação e comunicação, o que agrava a situação de falta de meios e de ferramentas adequadas.

### **IV. Oportunidades**

- a. a formação, pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade Eduardo Mondlane, de profissionais da área de comunicação;
- b. a melhoria e a expansão da infra-estrutura tecnológica de informação e comunicação pelo país;
- c. a existência em Moçambique de órgãos de informação públicas, cuja vocação é divulgar e promover as actividades de instituições do Estado;

De um modo geral, outras questões de fundo referentes ao relacionamento entre a Universidade e a comunicação social serão detalhadas no Item 5 do presente documento, no tópico referente aos Elementos da Estratégia da Comunicação.

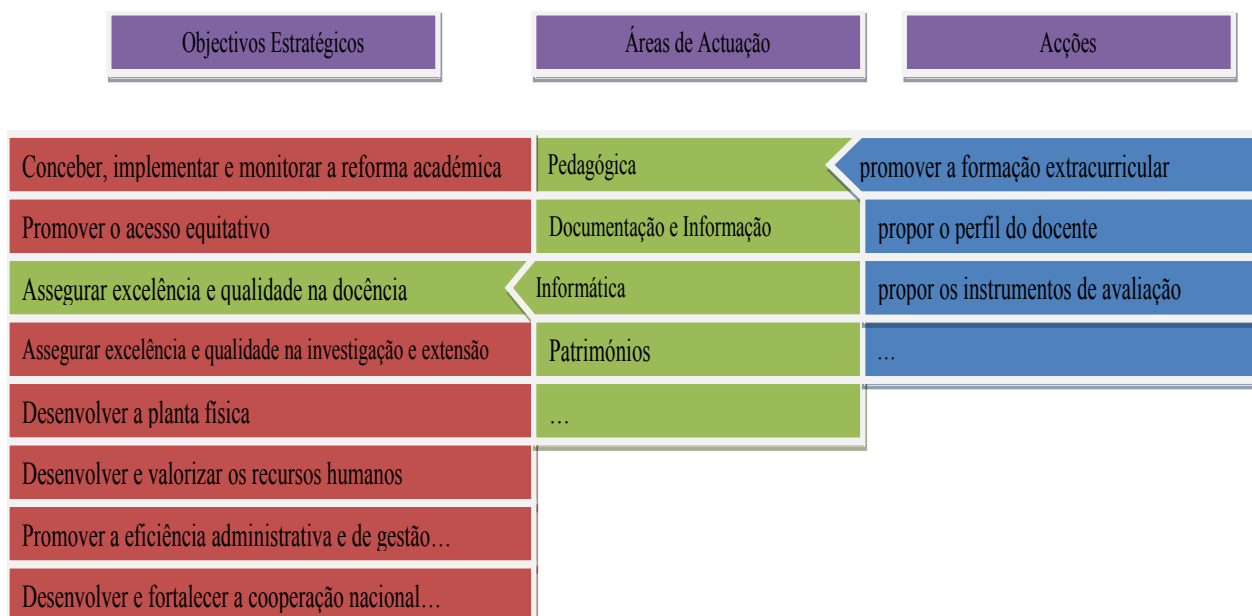
### 3. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

Para além da Política a presente Estratégia de Comunicação da Universidade Eduardo Mondlane tem como pano de fundo o PEUEM, 2010 – 2014, através do qual esta instituição procurará fazer reflectir, por intermédio dos meios de comunicação e das ferramentas disponíveis, as suas realizações. Analogamente, são Pilares da Comunicação definidos para esta Estratégia os Objectivos do PEUEM em vigor, através dos quais a transmissão das realizações serão contextualizadas e sistematizadas.

Assim sendo, toda e qualquer acção de comunicação, encontrará o seu enquadramento na Visão e Missão da UEM e mais especificamente nos Objectivos Gerais definidos no Plano Estratégico da UEM, que a seguir são mencionados:

1. Conceber, implementar e monitorar a reforma académica tendo em vista a integração regional;
2. Promover o acesso equitativo;
3. Assegurar excelência e qualidade na docência;
4. Assegurar excelência e qualidade nas actividades de investigação e de extensão;
5. Desenvolver a planta física;
6. Desenvolver e valorizar os recursos humanos;
7. Promover a eficiência administrativa e de gestão, de comunicação e marketing;
8. Desenvolver e fortalecer a cooperação nacional, regional e internacional.

Embora a operacionalização destes objectivos tenha como base os planos de actividades das unidades orgânicas, constitui um desafio da UEM saber comunicar cada uma delas dentro do contexto dos pilares acima citados. Ou seja, no que concerne a, por exemplo, “assegurar excelência e qualidade na docência”, acções relacionadas com as áreas (i) Pedagógica; (ii) Documentação e Informação; (iii) Informática; e (v) Patrimónios, que estão sob a cobertura deste objectivo devem ser aqui consideradas. Neste exemplo, a vertente Pedagógica, por sua vez, só se materializa quando, entre outras, são implementadas actividades relacionadas com: (a) promoção da formação extracurricular; (b) elaboração da proposta do perfil do docente; e (c) elaboração da proposta de instrumentos de avaliação, actividades que, do mesmo modo, ao serem transmitidas, devem ser contextualizadas como parte de um conjunto coerente e integrado de acções, conforme representa Figura 1.



**Figura 1: Representação esquemática das ligações entre os objectivos estratégicos e as actividades**

Porém, tendo em conta a importância estratégica de algumas acções decorrentes das dinâmicas ambientais em torno das actividades da UEM, as metas a elas relacionadas assumem a mesma dimensão dos Pilares (mesmo que não constem do Plano Estratégico) e dessa forma devem ser consideradas. Assim, são também assumidas como pilares as acções relacionadas com:

- A investigação e extensão na UEM;
- Eventos e Festividades;
- Modernização institucional e geração de rendimentos;
- A internacionalização;
- Responsabilidade Social.

Portanto, estas linhas orientadoras, e à semelhança dos Objectivos plasmados nos planos estratégico sintetizam um conjunto de actividades que ao se materializar, reflectirão as realizações da UEM e que, como tal, devem ser comunicadas no devido contexto.

Com efeito, como metodologia para a contextualização das acções e das realizações da UEM a coberto dos principais pilares da comunicação, é esboçada, anexo ao presente texto, em forma de exemplo, uma Pauta de Comunicação, cujo sumário deverá ser feito presente aos gestores na UEM em devido nível de competência.

## **4. DESENHO DA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO**

O Desenho da Estratégia obedece a duas principais perspectivas, a saber: (I) ESTRUTURA; e (II) PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO e CONTEÚDOS. Estas perspectivas, por sua vez, serão analisadas em dois principais âmbitos: (a) INTERNO; e (b) EXTERNO. Para cada um destes âmbitos são analisados os Canais/Ferramentas de Comunicação, os Objectos de Comunicação, as modalidades de Comunicação, a começar pela definição do seu Público ou Grupo-Alvo.

### **4.1 Estrutura**

Pressupõe a existência de um sector permanente de comunicação dentro da Universidade, com competências e responsabilidades claramente definidas. Pressupõe também a necessidade de profissionalização e especialização do pessoal afecto à comunicação da UEM, a definição da infraestrutura e a disponibilização do equipamento próprio de captação, tratamento, edição, produção e registo da informação.

#### **4.1.1 O Centro de Comunicação e Marketing (CECOMA)**

O CECOMA é o órgão da UEM responsável pela elaboração, execução e monitoria da política e da estratégia de comunicação da UEM, responsável pela gestão do processo e pela garantia do equilíbrio na assistência ao público dentro e fora da Universidade, de acordo com as seguintes atribuições, a par das definidas no seu Regulamento Interno: (a) congregar as acções de comunicação dentro da UEM; (b) liderar a elaboração e a implementação da política de comunicação e da estrutura básica de comunicação da UEM; (c) elaborar e executar a estratégia de comunicação da UEM; (d) elaborar e coordenar a planificação do processo de comunicação da UEM, de todos os seus órgãos, incluindo a articulação com as unidades especiais e tuteladas; (e) criar os instrumentos necessários para assegurar a gestão efectiva do sistema de comunicação da UEM; (f) assegurar o cumprimento das directrizes de comunicação dentro da UEM; (g) liderar a elaboração e assegurar a implementação das acções inerentes à gestão de crise e da identidade visual da UEM; (h) coligir e organizar o arquivo e a conservação do material informativo sobre a UEM; (i) promover e impulsionar o desenvolvimento e o investimento do sector na UEM; (j) manter a base de dados dos principais articuladores a todos os níveis, incluindo os das equipas de gestão da crise, das principais realizações e projectos de investigação do Governo; (k) outras.

#### 4.1.1.1 Composição

São imprescindíveis os sub-setores de Gestão de conteúdos (interno e externo); Criação (Publicidade, Marketing e Relações Públicas); Administração, Planificação Estratégica e Capacitação; Comunicação e Multimídia. Como um Centro Coordenador, são também fundamentais os sectores de Documentação e Informação; e de Pesquisa e Divulgação Científica, à luz da nova Visão e Missão da UEM. Este último sub-setor é responsável pela promoção dos resultados de investigação, serviços e produtos da UEM, em articulação com os principais pontos focais organizados em *clusters* (Ciências Biomédicas e Saúde Pública; Engenharias, Arquitectura, Urbanismo e Tecnologia; Letras e Ciências Sociais; Ciências Naturais e do Ambiente; Ciências Agronómicas, Florestais e Veterinárias e outras).

#### 4.1.2 Operacionalização

A Operacionalização da presente Estratégia de Comunicação tem como Espinha Dorsal o CECOMA e o Grupo de Articulação de Comunicação Interinstitucional (GACI), cujo principal papel é aconselhar a Universidade, através do CECOMA, em todas as matérias referentes à Comunicação. Assim sendo, a par das atribuições já definidas para o CECOMA, o GACI tem como missão:

- Elaborar as temáticas e a abordagem a ser dada à comunicação, em coordenação com as unidades orgânicas da Universidade;
- Articular com as unidades que respondem pela temática em pauta;
- Concertar posições com os diferentes actores à volta de uma temática específica de comunicação;
- Coordenar as actividades de monitoria da comunicação;
- Preparar a Pauta de comunicação e a intervenção da universidade junto à Imprensa;
- Como resultado, dar recomendações pontuais sobre a abordagem comunicacional da Universidade;
- Colaborar na gestão da crise, conforme o preceituado no Regulamento Interno do CECOMA.

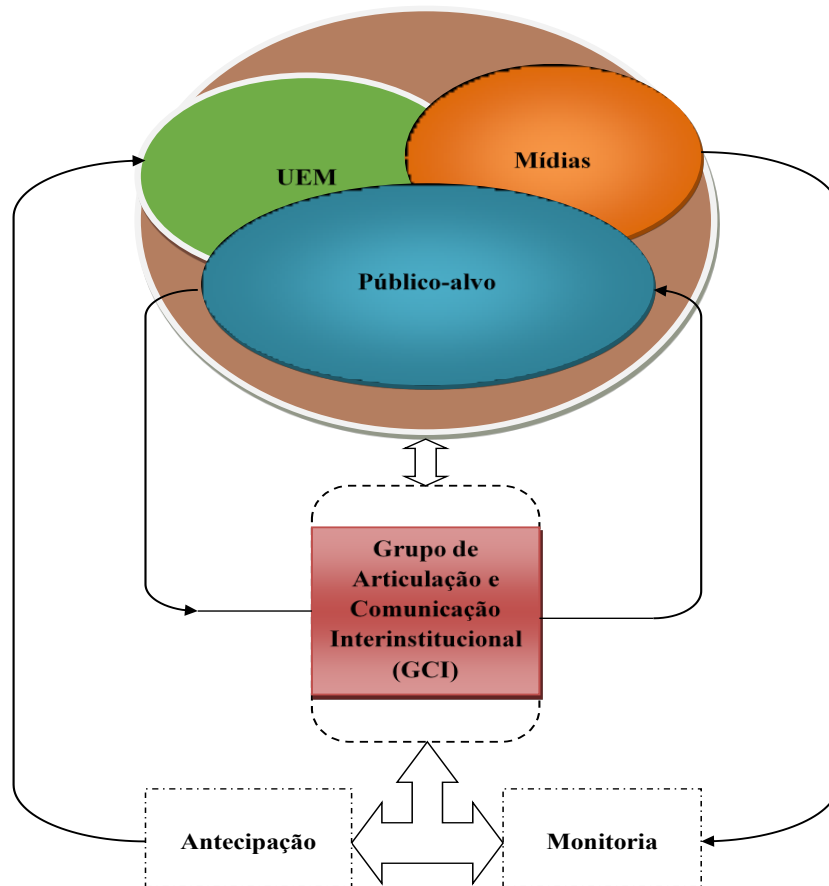
#### 4.1.2.1 Composição do GACI

- (a) O Director do CECOMA - a quem compete coordenar as actividades e ser porta-voz do GACI;
- (b) Chefe de Departamento de Gestão de Conteúdos, como a componente profissional que deve garantir a competência teórica, técnica e tecnológica necessárias;
- (c) Director do Gabinete do Reitor, que reforça a visão estratégica da temática em apreço;
- (d) Parceiros dos órgãos de comunicação;
- (e) Membros *Ad hoc*. Ou seja, serão convidados às sessões do GACI (em especial para a elaboração da Pauta de Comunicação), o Porta-Voz do Conselho Universitário, Directores e/ou outros técnicos responsáveis pelos diferentes sectores da UEM cuja temática estará em evidência;
- (f) Convidados permanentes: Assistente do Vice-Reitor Académico e o Assistente do Vice-Reitor para Administração e Recursos.

#### 4.1.2.2 Articulação do GACI

Sob a responsabilidade do CECOMA, o GACI actua em duas principais vertentes – Figura 3 - a saber:

- (a) Equipa de Antecipação - responsável por preparar a intervenção da Universidade com base nas directrizes, planos e projectos pré-definidos;
- (b) Equipa de Monitoria – responsável por acompanhar sistematicamente e seleccionar as notícias sobre a Universidade, suas congéneres, concorrentes ou matérias de interesse directo do Estado e da sociedade para as quais a UEM deve se manifestar. Estas matérias são, em seguida, submetidas à análise pelo Fórum. A Equipa de Monitoria deve ser dotada de pessoal teórica e tecnicamente qualificada em matérias relacionadas com o processo de comunicação para que possa antecipar e dirimir em casos de “Respostas Rápidas” sobre determinada temática. Para além destas responsabilidades, a Equipa de Monitoria responde pelas acções de prevenção e gestão da crise institucional.



**Figura 3: Representação esquemática das actividades de coordenação e articulação do GACI**

#### 4.2.1 Processos de Comunicação

Para uma abordagem objectiva do processo e dos Elementos da Comunicação é pertinente inseri-los dentro das principais modalidades de comunicação, a saber: (a) a Comunicação Interna e a (b) Comunicação Externa. Aliás, todas as outras acções de comunicação e visibilidade, isto é, desde a selecção dos canais, ferramentas até aos conteúdos são condicionadas pela modalidade (em função do público-alvo, que pode ser interno e externo).

#### **4.2.1.1 Comunicação Interna**

O conceito generalizado que se tem sobre a comunicação está entre os principais motivos para os resultados quase nulos neste tipo de comunicação. As poucas iniciativas existentes são fruto da sensibilidade de um ou outro Director entre os órgãos da UEM.

Proporcionar o fortalecimento da aliança entre os níveis de direcção na UEM, seus colaboradores e estudantes; reforçar os princípios e valores da instituição e do trabalho de cada um e de todos; transmitir orientações e promover a capacitação sobre novos procedimentos ou consolidar as práticas vigentes; e estimular o sentido de pertença e o orgulho de fazer parte de uma equipa de trabalho ou de ensino e aprendizagem, estão entre os principais objetivos da Comunicação Interna. Mas, ao mesmo tempo, é importante reconhecer que esta modalidade serve como meio de comunicação por excelência - efectivo e fiável – do que a UEM realiza. É preciso ter em conta que para além de serem funcionários ou estudantes, os membros da comunidade universitária são também pais de família, são líderes religiosos, políticos e comunitários, são pastores, enfim, são também formadores de opinião. Daí a importância acrescida de também prestar a devida atenção a esta modalidade de comunicação.

A Comunicação Interna, portanto, deve envolver os funcionários a todos os níveis e aos estudantes, mobilizando-os para o aperfeiçoamento das suas actividades como também, prepará-los adequadamente para a interacção com o público externo.

##### **4.2.1.1.1 Canais de Comunicação Interna**

No que diz respeito aos canais de comunicação em uso, a percepção é do predomínio dos documentos administrativos oficiais e que mesmo assim funciona com muita deficiência. O uso de cartazes, folhetos e boletins (estes ainda que irregulares), estão em segundo a quarto o planos, respectivamente. Uma experiência de uso de SMS em massa está a ser testada, mas sem todos os condimentos inerentes ao uso desta ferramenta (carece de thesaurus e autenticidade).

Para um aproveitamento efectivo das potencialidades da comunicação interna exige-se, para além dos instrumentos de natureza administrativa, a combinação de outros meios, técnicas e ferramentas jornalísticas e de marketing: alertas, boletins, revistas, circuito interno de e-mail e televisão,



mensagens (SMS) em massa, Web TV (TV corporativa na Internet) entre outros. A “interactibilidade figura como a principal característica a se ter em conta ao adoptar estes meios.

A Comunicação Interna, como foi dito, tem como meta a persuasão e a busca do envolvimento dos membros da comunidade universitária; a criação de um clima favorável para o alcance de objetivos específicos da instituição; direccionar as acções para o alcance das principais metas da instituição; criar sinergias interinstitucionais, isto é, estabelecer conexões e fortalecer a interacção entre os estudantes, colaboradores e gestores; o aperfeiçoamento dos processos técnicos e operacionais; exhibir uma imagem forte e favorável da UEM; metas estas não alcançáveis via circulação dos comunicados oficiais.

O CECOMA, por sua vez, precisa de investir numa planificação de médio e longo prazos, com base em pesquisas sistemática de opinião e de satisfação dos públicos da UEM. Isso significa dizer que as suas estratégias, canais e veículos não podem ser definidos sem o conhecimento detalhado do perfil, necessidades e expectativas dos públicos para os quais as suas actividades e serviços são dirigidos, sob pena de não cumprirem com as suas funções básicas.

#### **4.2.1.1.2 Objectos da Comunicação Interna**

São principais objectos da Comunicação Interna:

- (a) Os pronunciamentos do Reitor e Vice-Reitores, Directores e outros titulares dos órgãos e organismos da UEM;
- (b) Orientações estratégicas que devem ser do conhecimento de todos (a partir das sínteses das Reuniões dos órgãos colegiais, entre outras);
- (c) Novos projectos da instituição e de investigação;
- (d) Vídeos e outros materiais de “como fazer” administrativo e técnico;
- (e) Outros, virados para as metas citadas acima.

## 4.2.2 Comunicação Externa

Implementar a Estratégia de Comunicação e atingir os propósitos referidos acima, implica, da parte da Universidade, a definição de um conjunto de pré-requisitos, tais que passamos a descrever. Mais do que questões teóricas, aqui reflecte-se, com maiores detalhes, sobre as principais fraquezas identificadas no actual cenário de comunicação da UEM.

Embora o processo de comunicação na UEM seja assumido por profissionais, é fundamental que os gestores da instituição estejam cientes dos elementos, mecanismos e da complexidade inerentes a um processo de comunicação efectiva. Em grande medida, esses elementos serão levadas em conta na definição da Pauta de Comunicação, referente a uma ou várias temáticas específicas.

### 4.2.2.1 Definição do Público ou Grupo-Alvo

Todas as outras acções de comunicação e visibilidade, isto é, desde a selecção do tipo de mídia, a modalidade, os canais até às ferramentas a adoptar, são condicionadas pelo público-alvo, neste caso o externo.

Nesta perspectiva, três principais alternativas de comunicação podem ser destacadas:

- i. A comunicação não-diferenciada: neste caso, a UEM dirige-se a um público maior e muito heterogéneo. Assim, em termos de linguagem, ela deve recorrer a um texto simples e directo. Como mídia, irá privilegiar as de maior abrangência, entre elas a rádio e a televisão;
- ii. A comunicação diferenciada: nesta alternativa a UEM dirige-se a diversos segmentos da sociedade, entre eles profissionais liberais, movimentos de direitos humanos, movimentos religiosos, ecológicos, médicos, jornalistas, jovens, mulheres, agricultores, entre outros. São pessoas, grupos ou entidades expressivas e representativas da sociedade. Como abordagem, a UEM deve maximizar e privilegiar a interacção directa com o segmento a ser comunicado. Assim, a UEM não só transmite ao grupo, mas também usa-se dele para fazer repercutir a sua mensagem.
- iii. A comunicação concentrada: no acto, a UEM irá manter contacto directo com um segmento muito específico do público. Neste caso, o diálogo ou debate será, por

exemplo, com intelectuais e especialistas com domínio das suas áreas de competência e em matérias que sejam de interesse para a sociedade ou seus segmentos. A comunicação com esta fasquia é extremamente relevante, na medida em que, uma vez revestidos de autoridade e de legitimidade que a especialidade os confere, estes indivíduos serão capazes de influenciar a opinião pública, influenciando, por conseguinte, suas percepções. É preciso discernir e identificar estes segmentos e figuras que possam propagar os valores da UEM.

De um modo geral, relativamente ao público-alvo e assumindo que os interesses da sociedade não são estanques, é importante que de tempos em tempos a UEM faça a leitura do meio-ambiente social, através da análise do psicograma do seu público: seus segmentos, sua localização geográfica, comportamentos, factores que condicionam os seus interesses específicos, etc.

Ainda sobre o público-alvo, vale sublinhar o importante papel do CECOMA, que deve ser capaz de antecipar e preparar todos os eventos de comunicação.

#### **4.2.2.2 Definição do Objecto da Comunicação**

Embora sejam vários, os objectos da comunicação para esta matéria podem ser sintetizados em duas vertentes, a saber:

- i. As acções e realizações da UEM: nesta transmissão são levadas em consideração as estratégias, os planos e a sua implementação pela Universidade. Nesse processo, as realizações devem ser enquadradas e a abordagem não deve ter o seu foco no cumprimento da tarefa em si, mas sim centrada nos resultados e nos seus impactos para a sociedade. A comunicação deve necessariamente contemplar os dois principais interlocutores, ambos como emissores: a UEM, por um lado, e o Beneficiário, por outro. É o conceito de *credibilidade-aplicabilidade*. Esta forma de proceder é extremamente importante, pois o público, em regra, tem o seu foco no Benefício-Real, cuja veracidade é endossada pelo beneficiário, relatando os seus ganhos em decorrência da acção da UEM no cumprimento da sua missão. Neste quesito, tendo em conta a visão e missão da UEM, os resultados da investigação, bem como as graduações constituem o eixo central das realizações da UEM. Para isso, a UEM deverá dispor de uma base de dados

das actividades de investigação e de extensão, bem como da actuação dos profissionais por si formados no mercado de trabalho.

- ii. Interacção directa com as entidades representativas da sociedade: tem em vista dialogar e divulgar os mecanismos através dos quais a interacção UEM e sociedade deve ocorrer, por mútuo interesse. É um cenário que engloba um leque muito amplo de acções, desde a transmissão de mensagens com recurso aos canais formais de comunicação até à prestação de serviços, que se quer, devem ser eficientes, na óptica do beneficiário final.

#### 4.2.2.3 Definição das Ferramentas

As ferramentas têm a ver com a forma como os indivíduos, no acto de comunicação, absorvem e interiorizam determinada mensagem. Para uma comunicação mais efectiva, há que ter em conta questões relacionadas com o público-alvo, tipo de mensagem, o momento mais adequado (dia e hora) para a sua transmissão, entre outros. Para o caso da presente Estratégia, destacamos a apresentação das seguintes ferramentas:

- i. Filmes: são importantes como compacto das realizações da UEM, em especial nos momentos de Balanço das actividades. Neste contexto, o papel do produtor e da *fotografia* são fundamentais.
- ii. Material impresso: jornais, revistas, outros. Em geral, os diários são usados para a comunicação de massas, sendo as demais periodicidades usadas para os segmentos específicos e com recurso à linguagem adequada para o nível do público-alvo, isto é, uma linguagem mais elaborada;
- iii. Televisão: o que determina o sucesso na transmissão da mensagem com recurso a este tipo de mídia não é o tempo de exposição na media, mas a consistência da mensagem e, principalmente, o seu raio de cobertura. Em relação a esta ferramenta, é comum as universidades terem uma concessão própria. Entretanto, mesmo sendo uma abordagem eficiente como forma de ter o foco num segmento muito específico, os custos de manutenção são muito elevados.
- iv. Rádio: num aspecto assemelha-se à Televisão: o sucesso na sua utilização centra-se no raio de cobertura, mais do que no tempo de exposição. Entretanto, a rádio é mais flexível comparativamente à Televisão, seja em termos de linguagem quanto de língua. Esta ferramenta, porém, é a que mais depende de estudos prévios (público-alvo, horário e língua) para que a transmissão alcance com maior eficiência

os seus objectivos. Em geral, o raio de cobertura das rádios universitárias - quando estas podem ter a sua própria rádio - é muito curto. Como forma de expandi-lo, recomendam-se parcerias com outras rádios em especial as rádios comunitárias. Sublinhe-se que a rádio é o meio de comunicação por excelência em África e Moçambique não foge a regra; meio do qual a UEM não pode prescindir ela mesma de elaborar os perfis e conteúdos dos programas a serem produzidos e emitidos.

- v. Internet: é cada vez mais uma ferramenta muito importante. Porém, algumas ressalvas devem ser feitas:
  - a. contemplar um núcleo central com as competências necessárias para a sistematização do acesso e uso dos Portais institucionais;
  - b. transmitir a partir de um sítio específico e dinâmico;
  - c. contemplar um espaço de relacionamento com o público;
  - d. contemplar a possibilidade de acesso aos documentos oficiais do Governo tornados públicos;
  - e. contemplar a possibilidade de se aceder a todas as informações oficiais a partir de um sítio único de referência;
  - f. garantir a actualização da informação. Caso tal não seja possível, o recomendável é prescindir deste tipo de ferramenta.
  
- vi. Redes sociais: são importantes para publicação de resumos e informações oficiais de forma tempestiva para o público. Entretanto, ela deve ser desenvolvida com foco nos principais segmentos a atingir: jovens, mulheres, entre outros grupos específicos, dependendo do objectivo que se pretende alcançar.

Mas, de forma específica, constituem instrumentos de comunicação:

- (a) Assessoria de Imprensa: é actividade complementar e específica de ligação entre a direcção máxima da UEM e os públicos de interesse em busca de informações. Ela está virada às movimentações do titular e estas não representam o conjunto das actividades da instituição. Se as acções inerentes forem exclusivas de assessoria, tornam diminuta a dimensão da instituição;
- (b) Press Release: é um resumo ampliado de notícias sobre as realizações da UEM, que pode ser enviado à imprensa com certa periodicidade. Tem a função de subsidiar ou

complementar o trabalho de levantamento de informações da imprensa. Tem ainda a função de provocar, suscitar entre os profissionais da redacção dos órgãos de comunicação interesse pelo assunto que se quer divulgar. Funciona como uma sugestão de pauta, o ponto de partida do trabalho do repórter, a quem cabe dar sequência às demais etapas da reportagem;

- (c) Press Kit: constituído por um conjunto de informações ampliadas sobre determinado assunto ou evento e que é disponibilizado após conferências de imprensa, evitando erros de interpretação por parte da imprensa. Pode conter textos, artigos, números, índices económicos, fotografias e outros materiais destinados à divulgação correcta dos factos, dados e informações de interesse comum;
- (d) Conferência de Imprensa: que inclui:
  - a. Briefing periódico do Reitor e dos Vice-Reitores, baseado nas respectivas Matrizes de Comunicação, acrescido dos assuntos candentes. Ele não deve se limitar à Direcção máxima da UEM. Estende-se aos Directores das unidades, cada um sobre o seu órgão tuteladas desde que estejam no mesmo diapasão, sob a orientação do GACI;
  - b. Entrevistas individuais, quando for oportuno e houver pedidos da imprensa (máximo 1 encontro por ano por titular);
  - c. Entrevista *Off-the Record*: privilegia contacto directo com o profissional de informação, regido pela relação de confiança mútua entre os interlocutores, para esclarecimentos;
- (e) Conversa com o Reitor: tem como propósito humanizar a gestão da UEM. Tem também o propósito de reforçar as linhas de orientação através das preocupações concretas apresentadas directamente pela comunidade em todos os campos: pedagógica, infra-estruturas, investigação, extensão, Recursos Humanos, outras. A interacção deve ser através de meios que privilegiem o contacto directo, na voz ou texto do dignitário.
- (f) Grandes Reportagens: devem ter foco nos resultados da investigação, extensão e ensino em decorrência dos investimentos da UEM. Estas reportagens precisam de ser preparadas e produzidas, com o objetivo de registar e dar a conhecer os diferentes momentos de um programa ou investimento;
- (g) Merchandising: visa atrair a atenção do público para os serviços, produtos, realizações e investimentos do Governo, que devem ser “sugeridos” em meio a um conjunto de programas, em especial televisivos, previamente seleccionados. É a inserção de

pequenos *flash* de até 5 segundos, reflectindo determinada realização (produto ou serviço) e que vêm em solidariedade ao tema em debate.

- (h) SMS em Massa: tem o propósito de disseminar informações pontuais sobre uma atividade também pontual. Estas mensagens são dirigidas a segmentos específicos de interesse, através do uso de sistemas específicos de envio de mensagens em massa para receptores portáteis;
- (i) Marketing Social: visa a promoção de ideias e valores institucionais da UEM, com o objectivo principal de divulgar programas sociais e defesa de causas sociais, como a mudança de comportamento, adopção de atitudes e práticas culturais que assegurem o bem estar comum. Responde à responsabilidade social da UEM.

Estes são meios e ferramentas cuja utilização é do domínio dos profissionais de comunicação. Entretanto, a utilização dos meios adequados depende da identificação do perfil do público de interesse, mas, principalmente, depende de uma estrutura de antecipação e de preparação.

### 4.3 Definição do Fluxo de Informação

Na comunicação há dois processos síncronos e complementares: um referente ao Fluxo da Informação e o outro referente à transmissão dessa informação (seus mecanismos, ferramentas, etc.). O fluxo de informação pode ser vertical, horizontal ou diagonal. Analisar essa sequência não tem que ver com teorias, mas sim com o perceber que os problemas que desaguam na transmissão – comunicação propriamente dita – são, na verdade, consequência de procedimentos administrativos que, se fossilizados, tornam-se incompatíveis com qualquer tarefa brilhante de comunicar. É questionar a (falta de) cultura de produção de dados, o conceito de sigilo e a inter-relação entre os diferentes sectores da Universidade. É compreender que ao comunicar, a UEM está, na verdade, a tornar visível apenas a ponta de um *Iceberg*, reflexo do fluxo da informação que está submerso dentro da instituição.

Discutir o fluxo da informação é, também e em simultâneo, discutir os intervenientes e o nível de intervenção de cada actor na transmissão dessa informação. Nestes termos, intervêm na comunicação o Reitor, Vice-Reitores, Directores e todos os outros profissionais com autoridade e competência técnica reconhecidas para o efeito, em consonância com o previsto na Política de Comunicação da UEM

Grosso modo, no que concerne ao fluxo, a UEM deve:

- Produzir e dispor de dados fiáveis a todos os níveis;
- transmitir informações contextualizadas;
- evitar alimentar polémicas de retórica (em regra vazia de conteúdo), evitando, assim e por conseguinte, exposição gratuita e abertura de espaço para exercícios especulativos sobre a vida da instituição e dos seus membros.

Mais uma vez, o papel do CECOMA é determinante. De forma pró-activa, deve reunir dados, analisá-los e contextualizá-los.

#### **4.4 Definição do Investimento**

Cada vez mais, a comunicação deixa de ser uma actividade marginal nas instituições e nas universidades não é diferente. Cada vez mais profissional, a comunicação é um processo que exige a intervenção de diferentes actores e de um conjunto integrado de competências que devem ser articuladas em nome de um único produto. Este processo envolve desde o trabalho de investigação, transmissão directa de mensagens, elaboração de documentários, contacto com segmentos, até a prestação de serviços ao público e a sua elaboração demanda um conjunto de meios cada vez mais sofisticados e caros.

Para que se obtenha melhores resultados, é preciso dispor de estúdios e de toda a gama de equipamentos de comunicação, o que é oneroso. Nessa impossibilidade, entre as acções das quais a UEM não deve prescindir é da capacidade de elaborar os seus próprios conteúdos informacionais. Ou seja, deve dispor de meios que a permitam ter o controlo dos seus conteúdos, com destaque para os aspectos relacionados com o tratamento da informação, criação e editoração de imagem. Para estas acções, o orçamento deve ser percebido como investimento e não como um custo. Os custos associados a esta tarefa, mas do que lineares e meramente financeiros, devem ser encarados como “custos de oportunidade”, ou seja, medidos pela renúncia financeira *versus* os benefícios que poderiam ser obtidos a partir da oportunidade renunciada; a partir do que poderia ser vantagem no melhor uso alternativo dos recursos disponíveis.



Ainda sobre este aspecto, cumpre-nos destacar que uma forma de tornar mínimos os custos de transmissão externa (para a inserção de *spots publicitários*, publi-reportagens, etc) é a assinatura de contratos-programa com as principais emissoras da rádio e/ou televisão.

---

Os principais investimentos para a implementação da presente estratégia estão relacionados com a necessidade de: (a) equipar e profissionalizar o próprio Centro de Comunicação e Marketing, Centro Coordenador do processo de comunicação institucional; (b) Criar e fidelizar os canais de comunicação com a população; (c) estreitamento dos laços de parceria com os órgãos de comunicação; (d) e disseminação dos resultados de investigação e extensão; actividades cujos detalhes constam da matriz dos objectivos estratégicos, anexo ao presente documento.

#### **4.5 Monitoria e Avaliação**

São indispensáveis a Monitoria e a avaliação periódica das actividades de comunicação, como forma de corrigir ou incorporar novas componentes em função dos investimentos e seus impactos e da interacção com o público-alvo.

Para a Monitoria, a Estratégia será avaliado anualmente ou em função das actividades específicas, sob a coordenação do sub-sector de Administração, Planificação Estratégica e Capacitação do Centro Coordenador. A Monitoria terá como base a *Logic Framework Analysis* (LFA) e nos indicadores tendo como referências as metas específicas da própria Estratégia, conforme o exemplo da Tabela 1.

**Tabela 1 – Exemplo da aplicação do LFA para a Monitoria da Estratégia**

Objectivo Geral	Orientar o desenvolvimento de actividades de comunicação e visibilidade no âmbito da implementação do Plano Estratégico em vigor na UEM, 2015 - 2019.					
Objectivos	Resultados	Relevância/ Impactos	Actividades	Variáveis indicadoras	Meios de Verificação	Pressupostos e Riscos
<p><b><u>Objectivo Estratégico</u></b>  <b>08:</b>                      Estreitar os laços de parceria (especialmente com os órgãos de comunicação), até Junho de 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduzidos os canais específicos de comunicação, até junho de 2015;</li> <li>• Estabelecidos os contratos programa com os órgãos de comunicação, até Junho de 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da visibilidade das realizações da UEM, até Dezembro de 2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução de canais específicos de comunicação com parceiros da UEM e grupos específicos de interesse;</li> <li>• Estabelecimento de contratos-programa com os órgãos de comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporção da população atenta às realizações da UEM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do nível de percepção relacionado com a presença da UEM na comunidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O financiamento dos contrato-programa com os órgãos de comunicação.</li> </ul>

Terminado o ciclo anual de Monitoria, o sector de Planificação Estratégica irá produzir um relatório com informações sobre o curso da Estratégia, recomendações, bem como formas de fazer com que esta alcance novos patamares no que diz respeito à sua operacionalização.

Do ponto de vista da avaliação e assumindo que os interesses da sociedade não são estanques, é importante que de tempos em tempos o Governo faça a leitura do ambiente social, através da análise do psicograma do seu público: seus segmentos, sua localização geográfica, comportamentos, factores que condicionam os seus interesses específicos, etc.

Um dos principais mecanismos de avaliação dos processos de comunicação é a análise da satisfação a partir do ponto de vista do público. Entretanto, e embora os Gabinetes de Comunicação possam assumir a avaliação da comunicação interna, é importante que a avaliação da comunicação no âmbito externo seja independente.

## 5 OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

De acordo com o diagnóstico apresentado, são considerados estratégicos os seguintes objectivos: \_\_\_\_\_

### **Objectivo Estratégico 1:**

#### **Reestruturar, equipar e profissionalizar o CECOMA:**

##### **Acções Estratégicas:**

- Aprovação de uma estrutura orgânica/regulamento interno tendo em conta os desígnios de uma universidade;
- Criação de sectores de criação, CDI, Comunicação e multimédia e de divulgação Científica;
- Instauração de núcleos de actividades para além da estrutura departamental (publicação científica, criação, UEM cidadania, etc);
- Instituição de um Grupo de Articulação e Comunicação interinstitucional (incluindo colaboradores dos órgãos de comunicação social);
- Preenchimento do quadro do pessoal do CECOMA;
- Produção e editoração de imagens;
- Criação de um estúdio de produção;
- Implementação de tecnologias de informação e comunicação avançadas;
- Criação e gestão de bases de dados de diferentes públicos de interesse (articuladores, resultados de investigação, realizações, rádios comunitárias, equipas de gestão de crise e, outros;
- Disseminação da informação de acordo com as necessidades e demandas;
- Identificação do perfil dos utentes;
- Estruturação de sistemas de envio e transmissão de mensagens institucionais;
- Instalação de equipamentos de transmissão directa (salas de palestras).

## **Objectivo Estratégico 2:**

### **Criar um Grupo de Articulação e Comunicação Interinstitucional (GACI):**

---

#### **Acções Estratégicas:**

- Integração dos sectores intervenientes no processo de comunicação institucional (EU, e Colaboradores);
- Elaboração e implementação dos planos anuais temáticos e de acção de comunicação da UEM;
- Institucionalização do comité permanente de gestão de crise;
- Definição dos riscos de crise;
- Identificação dos integrantes para as equipas de crise;
- Implementação de mecanismos de prevenção e gestão de crise;
- Actualização os dados sobre as áreas de risco de crise;

## **Objectivo Estratégico 3:**

### **Promover o entrosamento entre a Universidade e a Comunidade Interna**

#### **Acções Estratégicas:**

- Criação de um sector ou focal point para a comunicação interna em todas as faculdades, escolas e centro das UEAM ou através de *clusters*;
- Promover a interação entre dirigentes, CTA, docentes, investigadores e unidades orgânicas;
- Criação do mural “Jornal da Comunidade”;
- Introdução do projecto “3 minutos de entrevista”;
- Introdução da linha directa “Fale com o Reitor”;
- Investimento na satisfação pessoal dos funcionários;
- Divulgação das sínteses das reuniões dos órgãos colegiais;
- Utilização de canais como o circuito interno de TV, Web para formação (o que e como fazer a transmissão) e transmissão das linhas de orientação;
- Criação de plataforma de gestão de eventos e difusão de informação específica;
- Revitalização da Rádio Universitária.

#### **Objectivo Estratégico 4:**

**Produzir dados e promover o fluxo contínuo de informações oficiais e de investigação e extensão na UEM**

##### **Ações Estratégicas:**

- Recolha e sistematização de dados e informações relacionadas com o processo de investigação e extensão e outras actividades desenvolvidas na UEM ou sobre a UEM;
- Recolha e sistematização de dados sobre eventos, cursos, concursos, entre outros que acontecem na UEM;
- Fomento à observância das normas de acesso a informação classificada e não classificada;
- Identificação das necessidades de melhoria nos fluxos de informação (mecanismos, ferramentas instrumentos, métodos, tempo, etc.)
- Capacitação dos membros da comunidade em matéria de comunicação em função das necessidades identificadas;
- Capacitação dos articuladores em matérias de comunicação (conteúdo, zelo e cuidados com linguagem corporal, etc.);
- Simplificação do acesso e uso dos serviços de informação da UEM;
- Introdução do projecto “Repórter por um dia”;
- Dinamização do Portal da UEM (formulários, portal de eventos, excelência universitária, galeria, ligação com o Portal do governo);

#### **Objectivo Estratégico 5**

**Dar maior visibilidade às actividades e realizações e difundir os valores da UEM**

##### **Ações Estratégicas:**

- Consolidação do Boletim informativo da UEM;
- Dinamização do Portal e das redes sociais;
- Estabelecimento de parcerias e patrocínio de programas específicos nos órgãos de comunicação;
- Inclusão da divulgação científica nos projectos de investigação e extensão da UEM para a produção de diversos materiais (documentários, boletins etc.) relacionados com actividades da UEM;

- Introdução de equipamentos de exibição nas salas comuns (universidades e espaços de maior concentração populacional);
- Produção de diversos materiais (documentários, boletins, etc.) relacionados com as actividades da UEM;
- Ampliação do raio de transmissão das acções da UEM;
- Identificação de embaixadores e estabelecimento de parcerias grupos de interesse, individualidades de convirjam com os mesmos valores da UEM;
- Estabelecimento de parcerias com grupos de interesse, individualidades que converjam com os mesmos valores da UEM
- Estabelecimento de parcerias com as rádios comunitárias e similares;
- Estabelecimento e divulgação da parceria com instituições congêneres para a divulgação mútua dos trabalhos de investigação;
- Divulgação internacional da política de mobilidade da UEM;
- Transmissão em directo (Web Tv), de palestras de interesse público;
- Promoção do Ensino à distância e das actividades dos órgãos especiais da UEM;

## **Objectivo Estratégico 6**

**Estreitar os laços de parceria (especialmente com os órgãos de comunicação):**

**Acções Estratégicas:**

- Introdução de canais específicos de comunicação com parceiros da UEM e grupos específicos de interesse;
- Estabelecimento de regimes de colaboração com os órgãos de comunicação;
- Elaboração de manual de editoração dos órgãos de comunicação, com o intuito de apresentar e orientar as linhas editoriais dos meios de comunicação;
- Estabelecimento de contratos-programa com os órgãos de comunicação;
- Estabelecimento de mecanismos de financiamento para deslocações de jornalistas;

## **Objectivo Estratégico 7**

**Consolidar a Marca de excelência no ensino, investigação e extensão em Moçambique:**

### **Acções Estratégicas:**

- Mapeamento e divulgação de dados sobre a evolução da UEM nos seus principais campos de atuação;
- Produção de reportagens sobre realizações da UEM;
- Elaboração de um plano de marketing para a angariação de fundos;
- Elaboração de um plano de ligação com os diferentes stakeholders da UEM (Alumni, Associação de estudantes, etc.);
- Dinamização do portal da UEM (link permanente de excelência universitária, prémios, rankings reconhecimentos diversos);

## **Objectivo Estratégico 8**

**Difundir o perfil do graduado da UEM:**

### **Acções Estratégicas:**

- Acompanhamento do graduado da UEM no mercado de trabalho;
- Compilação das análises das demandas do mercado;
- Acompanhamento das actividades no âmbito do programa *Alumni*;

## **Objectivo Estratégico 9**

**Disseminar os resultados da investigação e extensão realizadas na UEM**

### **Acções Estratégicas:**

- Sistematização e publicitação de publicações científicas da UEM através das revistas científicas, anais, relatórios, etc.;
- Criação de espaços de respostas sob demanda “consulta UEM”;
- Criação de uma base de dados de “fontes” UEM em diferentes áreas específicas;
- Produção e disseminação de documentários com base nos resultados de investigação;
- Criação e consolidação de programas de interação entre a UEM e a sociedade;

- Dinamização do portal da UEM (link permanente de excelência universitária, difusão científica, prémios, rankings, reconhecimentos diversos);

---

## **Objectivo Estratégico 10**

### **Criar o “Barómetro” da comunicação na UEM:**

#### **Ações Estratégicas:**

- Auscultação da comunidade universitária sobre os processos, meios e ferramentas de comunicação na UEM;
- Monitoria da actividade de comunicação na media;
- Análise dos comportamentos dos mercados.

## **Objectivo Estratégico 11**

### **Melhorar a prestação de serviços à comunidade e à sociedade**

#### **Ações Estratégicas:**

- Evolução da qualidade académica, atendimento directo ao público (estudantes, recursos humanos, etc.);
- Redução do tempo de resposta às solicitações apresentadas (material, informacional – [feedback@uem.mz](mailto:feedback@uem.mz), por exemplo, etc.);
- Promoção do uso do uniforme na UEM.