



Um estudo de caso sobre a importância da comunicação organizacional nas instituições privadas de ensino superior (IPES)¹

Maria Eugênia Porém²
Universidade Estadual Paulista- UNESP
Faculdades Integradas de Bauru - FIB

Resumo

Estudo sobre a importância que a comunicação organizacional exerce no âmbito das instituições privadas do ensino superior. Entende-se que a comunicação organizacional vem ganhando espaço neste segmento e diferentes estudos contribuem para a compreensão sobre sua função estratégica e integrada. Para tanto, foi realizado um estudo de caso cujos resultados poderão promover uma reflexão mais aprofundada sobre o tema. Percebeu-se que apesar da sua importância, ainda é necessário que as IPES criem e incorporem uma política de comunicação organizacional à sua gestão universitária.

Palavras-chave: comunicação organizacional; educação superior; IPES; gestão universitária

Algumas considerações sobre gestão universitária

Refletir sobre a Educação na contemporaneidade requer inseri-la num cenário de avanços e retrocessos em diferentes áreas humanas, sociais, tecnológicas e políticas que nos remetem aos paradoxos inerentes ao momento de incertezas em que passa a educação no Brasil.

É inegável que no bojo dos debates sobre a Educação a Educação Superior apareça como peça chave, pois se almeja que a mesma ajude a encontrar saídas para promover a equidade social, o crescimento sócio-econômico e prática da cidadania como fatores influenciadores do crescimento do país de forma sustentável e justa. Considera-se que o momento pelo qual atravessa a educação superior é particularmente marcado por um cenário mundial complexo do qual se articulam forças da globalização econômica e cultural, das NTIC's³ e o neoliberalismo, que interferem no delineamento de novas características tanto de ordem acadêmica e pedagogia, como administrativa,

¹ Trabalho apresentado no GP RP e comunicação organizacional, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Professora dos cursos de comunicação social das FIB e UNESP. Mestre em comunicação – UNESP/Bauru e Doutorado em Educação – UNESP/Araraquara. E-mail: meporem@faac.unesp.br.

³ Novas tecnologias da Informação e da Comunicação



financeira e tecnológica que estruturam a gestão das instituições de ensino superior (IES), requerendo que as mesmas respondam às novas e diferentes exigências e demandas sociais, educacionais, políticas e mercadológicas surgidas em meio a este cenário. Muito desta nova configuração da Educação Superior no Brasil tem sua raiz num movimento político e estrutural iniciado em meados do século XX. Entendendo cada vez mais o papel estratégico da educação para o desenvolvimento econômico e social do país, políticas públicas voltadas para a expansão do ensino superior foram criadas, o que resultou num surto expansionista do setor, principalmente do setor privado de ensino superior. Facilidade no credenciamento de instituições privadas, crescimento exponencial de vagas ofertadas anualmente, incentivo a abertura de novos cursos, interiorização do ensino superior para suprir necessidades locais e regionais foram oportunizadas por estas políticas. Entretanto no âmbito das instituições privadas de ensino superior (IPES), esse crescimento não foi sustentável, o que resultou atualmente numa ineficiência do sistema em absorver uma demanda de alunos recém-saídos do ensino médio. É provável que a ineficiência do ensino superior privado em absorver esta demanda reprimida se dê pelo fato das IPES não ajustarem a oferta de cursos às necessidades reais dos estudantes, principalmente àquelas ligadas ao poder aquisitivo restritivo destes alunos. Porquanto, é necessário que novas posturas de ordem política, administrativa, pedagógica e mercadológica se criem para, num primeiro momento, entender as reais expectativas e demandas destes estudantes e, depois, é fundamental as IPES articularem e alinharem suas estruturas internas para atendê-las com eficiência e eficácia.

Percebendo essa urgência as IPES passaram a rever sua gestão para reagir à retração da demanda de alunos ingressantes no ensino superior privado, e ao conseqüente aprofundamento na competitividade do setor. Na ânsia pelo preenchimento das vagas de seus cursos, as IPES passaram a remodelar suas ações administrativas e mercadológicas levando em consideração um esforço maior despendido para isto. De certa forma, as IPES estão vivenciando um contexto novo em sua história, principalmente no que tange à sua administração, exercida até então de forma pouco profissional, bem pouco flexível e articulada. Por essas razões a gestão universitária, neste momento, revela-se um importante conteúdo teórico-pragmático que deverá, por meio das experiências diárias acadêmicas, vivências de suas práticas e dos compromissos e objetivos traçados colocar em funcionamento todo um plano institucional de forma articulada, planejada e estratégica. Ou seja, com uma gestão



universitária estratégica eficiente é possível equacionar objetivos, fazer valer os valores institucionais, preservar a missão da IPES, acomodar conflitos, etc.

Entende-se que “a gestão é um dos núcleos vitais da universidade. É ela que busca e emprega recursos, que propicia os necessários estímulos à qualificação docente, que favorece a ampliação das oportunidades educacionais, que estimula a qualidade do ensino e que apóia o desenvolvimento da pesquisa e da extensão (SCHMIDT, 2002, p.78). Porquanto é imperativo para melhorar o desempenho da gestão universitária, procedimentos administrativos que sejam capazes de alinhar os diferentes conteúdos, promover o entendimento, propor ações que respondam às demandas apontadas anteriormente, comprometidas com os mais diferentes públicos que impactam ou são impactados por estas ações. Logo, as IPES ao necessitarem aprender a planejar suas atividades, novos modelos de gestão universitária começam a fazer parte desta ambiência. Na verdade, na era da informação, a instituição, para sobreviver, tem que se reinventar. Ao mesmo tempo em que as tecnologias se tornaram fundamentais para agilidade e competitividade, os seus públicos — funcionários, professores, comunidade, sociedade civil etc. — se destacaram como pólo de investimentos e preocupações. Paralelamente, os diálogos e ações tornaram-se mais dinâmicos e complexos, devendo ser legitimados por práticas éticas de comportamento organizacional.

De igual forma a interação das IPES com seus públicos de interesse e relacionamento se tornou imprescindível para sua perpetuação, pois o sucesso e insucesso de suas atividades dependerão também da estratégia de sua comunicação com eles. Entender essa dinâmica é fundamental para que essas instituições trabalhem no sentido de uma gestão focada em compromissos e responsabilidades norteadas por um sistema de informação e comunicação que promova relacionamentos duradouros e reforce seu compromisso social e institucional.

Neste universo marcado pelos acelerados processos de mudança, a comunicação organizacional transforma-se num poderoso instrumento de representação das IPES junto aos seus públicos e, principalmente, de interação com eles.

A comunicação e interação social nas IPES

A comunicação na sociedade contemporânea, sem dúvida, é um campo no qual se articulam novos paradigmas de análises, vistos ainda com pouca clareza na medida



em que as novas tecnologias se incorporam às suas práticas, fazendo delas um terreno fértil e investigativo. A comunicação é um campo amplo e sua importância na atualidade faz com que seu entendimento ultrapasse uma mera questão de transmissão de mensagens de um emissor para um receptor. Segundo Menezes (1979, p.49):

Comunicação significa “estar em relação com”. Representa a ação de pôr em comum, de compartilhar as nossas idéias, os nossos sentimentos, as nossas atitudes. Nesse sentido, identifica-se com o processo social básico: a interação. É uma troca de experiências socialmente significativas; é um esforço para a convergência de perspectivas, a reciprocidade de pontos de vista e implica, dessa forma, certo grau de ação conjugada ou cooperação. Para tanto, toda sociedade adota um conjunto de signos e de regras que, por força das convenções tácita e coletivamente aceitas, deixa de ser arbitrário. (Grifo do autor).

A comunicação, neste aspecto, é vista como um processo no qual se articulam sentidos, símbolos, significados culturais e sociais que promovem a interação entre as pessoas, entre as organizações, e do intercâmbio de diálogos que envolvem sujeitos ativos e contextos históricos e culturais de produção e difusão de mensagens.

Pode-se pensar na comunicação como uma ligação que torna possível o relacionamento entre as pessoas, um fio condutor por onde se estabelecem relações sociais entre os homens e seja possível potencializar os relacionamentos humanos.

Entende-se que a comunicação está presente no cotidiano das pessoas, fazendo dele um espaço de trocas de informações e interações simbólicas. As conversas cotidianas, o convívio entre as pessoas — no trabalho, na escola — as notícias de jornais e revistas, as telenovelas, a música que se ouve no rádio, a publicidade que se vê na televisão, enfim, através da comunicação as trocas de signos são ilimitadas. É por onde, ideias são criadas, visões de mundo são renovadas, novos conceitos absorvidos ou rejeitados. Além disso, a comunicação é um processo cultural, no qual valores, tradições, hábitos e experiências se articulam, convivem, partilham ou se contradizem, reconhecendo cultura “não como um repositório das tradições, mas um processo pelo qual se constroem significações atualizadas e refeitas pelas ações interativas do dia-a-dia, em meio social” (POLISTCHUK; TRINTA, 2003, p. 131).

Aprofundando esta questão, é possível compreender a comunicação como transmissão de informações articuladas em um determinado cenário cultural e histórico, no qual se organizam signos, símbolos e linguagens em um determinado espaço



sociocultural proporcionando e promovendo a interação entre as pessoas. Desta forma, pode-se verificar que a comunicação vai depender, e muito, da forma como este espaço sociocultural é constituído e de que maneira ele, ao estar incorporado no cotidiano das pessoas, poderá influenciar a interação entre elas.

Assim sendo, os sujeitos da comunicação, quer na sua produção, quer na sua recepção, se comunicarão através de um exercício constante de seu repertório — individual e coletivo — resultante de um emaranhado de valores sócio-culturais — seu grau de instrução escolar, sua experiência de vida, seu trabalho — que acreditam, que defendem e que determinam seu posicionamento frente à produção ou decodificação do código em um estado constante de negociação dos sentidos (POLISTCHUK; TRINTA, 2003).

Portanto, no processo comunicativo, desde a produção das mensagens pelo emissor até sua chegada ao receptor, existem interferências ou catalisadores culturais e sociais, individuais ou coletivos que ao se articularem no espaço sócio-cultural promovem o diálogo e a interação social. Nesta perspectiva, podemos entender essas interferências como espaços de mediações que representam “filtros purificadores, ativamente interpostos entre sujeitos de um processo de comunicação” (POLISTCHUK; TRINTA, 2003, p. 148).

Mediar significa fixar entre duas partes um ponto de referência comum, mas equidistante, que a uma e a outra faculte o estabelecimento de algum tipo de inter-relação. Mediações são estratégias de Comunicação. Pelas mediações de que participa, o ser humano representa a si próprio a àquilo que se passa em seu entorno, fazendo com que ocorra uma positiva produção de sentidos, a serem propostos e transacionais, e, finalmente, partilhados (POLISTCHUK; TRINTA, 2003, p. 148).

Assim, os agentes do processo comunicativo filtram as informações que lhes parecem interessantes, condicionadas à sua maneira de ser, pensar, agir, a sua cultura pessoal e coletiva, ao seu ambiente de trabalho, social e outros. E também, após esta filtragem, a forma de se fazer uso destas informações são completamente relativizadas pelas mais variadas mediações ⁴:

⁴ Referência feita a Martin-Jesus Barbero, no livro Teorias da Comunicação, por Polistchuk e Trinta (2003, p. 149).



São variados e diversos os “filtros mediadores”. Há uma mediação estrutural, que diz respeito a distinções de classe social, a características de repertório (“acervo de vivências, experiências, informações e conhecimento de cada um de nós”; “bagagem cultural”), a influências provenientes do círculo familiar, do grupo (a “galera”) de que se faz parte etc. Já uma mediação institucional traduzirá uma referência ao papel desempenhado pela escola, pela igreja, pelo partido político e pela agremiação esportiva. A mediação conjuntural, propriamente dita, chama à cena o receptor e o imerge em seu contexto, fazendo ver sua “competência cultural”, isto é, seus modos de ver, considerar e fazer uso de produções e produtos a ele, em princípio, destinados. Quanto à mediação tecnológica, terá ela a ver com eficiência de mecanismos técnicos de produção e de proposição de significados (POLISTCHUK; TRINTA, 2003, p. 149). (grifo do autor).

Neste ambiente, a comunicação desponta como processo de transmissão de informação aos mais diversos públicos de relacionamento das organizações; capaz de dinamizar a sua qualidade, gerando produção do conhecimento através de uma ambiência de aprendizado contínuo e permanente onde, atua como mediadora do espaço informacional entre organizações e seus *stakeholders*⁵ em escala local, regional ou global. Especificamente sobre o processo de comunicação nas IPES, cabe ressaltar, num primeiro momento, que a comunicação não poderá ser tratada de forma estanque e restrita ao seu ambiente doméstico, pois agora atinge um significado global, onde uma simples informação poderá repercutir globalmente, ultrapassando fronteiras e atingindo lugares antes impensáveis. Já num segundo momento, a comunicação também não poderá ser tratada de uma forma irresponsável, pois os receptores de sua informação encontram-se cada vez mais sintonizados com conceitos de cidadania, ética, direitos do consumidor, responsabilidade social e outros valores. Assim, passam a questionar a responsabilidade pelos usos e abusos desta comunicação e a exigir qualidade e veracidade na informação.

Dessa forma, a comunicação passa a ser vista sob uma nova ótica e incorporada na gestão universitária estratégica das IPES, pois se passa entender a seu significado, importância e as possíveis conseqüências acarretadas ao tratá-la à revelia. Incorporada ao dia-a-dia das IPES a comunicação ainda merece estudos mais aprofundados para gerar mais conhecimentos sobre como geri-la de forma estratégica e integrada, sendo

⁵ “O termo stakeholder começou a ser utilizado com mais freqüência a partir de 1984, quando R. Edward Freeman publicou seu livro *Strategic management: a stakeholder approach*, e pode ser definido como pessoa física ou jurídica afetada ou interessada, direta ou indiretamente, pelos empreendimentos econômicos” (LUPETTI, 2007, p.52).



possível perceber alguns avanços, destacando os debates sobre como a comunicação organizacional poderá orientar o relacionamento das IPES com todos os seus públicos de interesse. Percebe-se uma tendência na comunicação organizacional, preocupada com a imagem da empresa atrelada à sua visão, missão e estratégias onde os valores organizacionais e institucionais buscam a integridade e transparência nos relacionamentos e interação com seus *stakeholders*.

Comunicação Organizacional: conceitos

Na mesma velocidade em que as novas tecnologias geram mercados informacionais cada vez mais capacitados e profissionalizados, exigindo das organizações novas posturas e atitudes frente a um ambiente de incertezas, transformações e inconstâncias, certamente, que a geração e disseminação do conhecimento têm um papel decisivo e fundamental como diferencial em níveis internos e externos das organizações, gerando espaços cada vez mais produtivos e proporcionando mecanismos empresariais mais inteligentes na sua maneira de administrar, gerir e dirigir suas atividades. Assim, é importante lembrar que:

Em uma época de transição e incertezas, a informação precisa ser transformada em conhecimento explícito⁶, com a oferta de produtos/serviços de informação eficazes e fidedignos, que serão tão ou mais valiosos quanto maior for a qualidade das informações por eles geradas e disseminadas. (DIAS; BELLUZZO, 2003, p. 25-26).

As organizações, portanto, possuem necessidades de enquadramento neste novo modelo de gestão, tornando-se organizações baseadas em comunicação, informação e conhecimento como pólos decisivos na tomada das mais diversas decisões que permeiam seu cotidiano.

A era da informação, portanto, marca de maneira decisiva a vida das organizações, inserindo nelas novos padrões de comportamentos junto aos seus públicos. Com o aumento do fluxo de informação e o uso das novas tecnologias mediando os processos de comunicação, o mercado se tornou mais ágil e há uma

⁶ O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7, apud: DIAS E BELLUZZO, 2003, p. 25-26).



exigência de mudança nos paradigmas que tem norteado as culturas das organizações. Dessa forma, a comunicação organizacional deverá atender às novas demandas provocadas pela era da informação, respondendo aos novos paradigmas e equacionando as mudanças culturais da organização aos seus colaboradores e aos outros públicos de relacionamento da organização.

Neste ambiente de mudanças, a comunicação organizacional deverá ser planejada no sentido de promover junto a esses públicos a coesão necessária para responder aos novos paradigmas empresariais na era da informação. Esta complexidade que a comunicação organizacional possui define seu papel e função dentro das organizações e ultrapassa a mera consolidação de sua imagem positiva junto ao mercado. Portanto, considera-se que a comunicação organizacional tem um caráter sistêmico e estratégico, ou seja, permanente e planejado em longo prazo, dentro do processo de gestão da organização.

O principal papel da comunicação organizacional é mediar relacionamentos das organizações, facilitando contatos com seus públicos de interesse e estabelecendo interfaces permanentes e produtivas, promovendo a construção de um espaço social sadio e democrático, proporcionando a interação social necessária para a socialização do conhecimento, que também se aplica às instituições de ensino – públicas ou privadas. Mais que isso, a comunicação organizacional na atualidade tem um caráter de estabelecer interações entre a IPES e seus *stakeholders* de maneira confiável. No entanto, isso irá requerer das IPES um esforço maior para que a sua comunicação organizacional, vista como um conjunto de ações integradas se torne cada vez mais capaz de levar aspectos intangíveis — como confiança, segurança, qualidade, etc. — aos diferentes públicos. Bueno (2003) aponta que o conceito de comunicação organizacional no Brasil tem menos de 25 anos. Até pouco tempo atrás, a comunicação organizacional era considerada como item de despesa pelas empresas. Sua importância se restringia a trabalhos e departamentos isolados de assessoria de imprensa, publicidade, *marketing* e eventos. No entanto, hoje ela é considerada todo um *mix* de comunicação voltado para construção da unicidade e homogeneidade de linguagem junto aos *stakeholders*. Para efeito deste estudo, vamos nos ater ao conceito de comunicação organizacional proposto por Kunsch (2003, p. 149-150):

“Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente



no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (grifo da autora).

De modo geral entende-se que a comunicação organizacional compreende um *mix* de comunicação formado pela comunicação administrativa, interna, mercadológica e institucional, que articuladas e alinhadas entre si representam a comunicação integrada. A saber, entende-se por comunicação administrativa “aquela que processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (KUNSCH, 2003, p. 152). A comunicação interna viabiliza toda a interação entre a organização e seus funcionários e outros membros, equacionando os interesses em comum e aparando conflitos (KUNSCH, 2003). Já a comunicação mercadológica “é responsável por toda produção comunicativa dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa” (KUNSCH, 2003, p. 162). Por fim a comunicação institucional que segundo Kunsch (2003, p. 164) “é responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”. A comunicação organizacional deverá ser tratada de forma sinérgica por onde se convergem as diversas áreas, permitindo a integração de seu *mix* de comunicação. Frisa-se que a comunicação organizacional tem um papel importante a desempenhar, pois ao integrar seus processos de inteligência empresarial, deverá responder aos anseios que, na atualidade, ultrapassam a lucratividade, caminhando em direção ao desenvolvimento sustentável. Portanto, contextualizar a comunicação organizacional moderna é pensar que a mesma tem seu foco voltado em negócios sustentáveis, incorporando elementos intangíveis como a ética, a transparência, valores constitutivos de seu novo perfil (BUENO, 2003). E assim, a comunicação organizacional deverá ter o compromisso de refletir os valores corporativos aos públicos de interesse da empresa e gerar a harmonia necessária para conduzir com êxito os negócios e permitir coesão nos discursos. Esta coesão entre os discursos e ações das empresas, amparados fortemente pela sua visão e missão, é o que irá sustentar a sua



imagem corporativa e reputação junto aos seus públicos de relacionamento.

Entende-se, portanto, que há necessidade de as IPES estruturarem e serem orientadas por políticas de comunicação organizacional competentes cujas diretrizes, posturas, padrões e procedimentos atrelados a ela atendam as novas exigências empresariais, sociais e educacionais e estabeleçam um eficaz e eficiente processo comunicativo dialógico e interativo com seus *stakeholders*.

A importância da Comunicação Organizacional em Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES)

Diante do que já foi exposto, pode-se julgar que a comunicação organizacional torna-se uma prática cada vez mais aplicada nas organizações independentemente do segmento de atuação. É certo afirmar que as IPES, neste contexto, passam por profundos ajustes na sua gestão que, conseqüentemente, vem gerando novas formas de se articular interna e externamente, revelando o interesse em se aproximar dos diferentes *stakeholders* que interferem em suas decisões e planejamentos.

Tendo como referencial o conceito de comunicação organizacional integrada apresentado em KUNSCH (2003), e a reflexão teórica apresentada neste estudo desenvolveu-se uma pesquisa exploratório-descritiva apoiada em um estudo de caso, junto às Faculdades Integradas de Bauru – FIB – uma IPES situada na cidade de Bauru-SP. As FIB têm 11 anos de existência, é uma instituição familiar e possui atualmente dois mil alunos distribuídos em onze cursos de graduação e dezessete de pós-graduação. Dessa forma, considerando as FIB como universo de pesquisa, este estudo teve como objetivo contextualizar a sua comunicação, com a preocupação em identificar o processo de comunicação organizacional ao mapear o *mix* de comunicação organizacional - comunicação administrativa, interna, mercadológica e institucional-, a integração deles, sua importância e relevância para a IPES pesquisada. Para isso, foram construídos alguns pressupostos sobre a questão:

- a. No mundo contemporâneo existe a necessidade das IPES adotarem a comunicação integrada como um valor agregado às suas atividades;
- b. As IPES precisam rever seus processos de gestão e alinhá-los às políticas de comunicação organizacional;
- c. Há necessidade de uma gestão da comunicação organizacional com qualidade para que as IPES promovam a sinergia fundamental junto aos



seus públicos de relacionamento para que sejam concretizadas sua missão, valores e reputação.

Optou-se, portanto, pelo estudo de caso, considerando-se primeiramente a oportunidade de análise qualitativa dos dados. A escolha pelo método de estudo de caso visa compreender o fenômeno estudado com a finalidade de obter também algumas generalizações que, eventualmente, puderam aflorar após a análise dos resultados obtidos.

A pesquisa objetivou identificar como a comunicação organizacional é utilizada e, se a mesma, tem foco estratégico e integrado, tendo como referência o período de março de 2007 a março de 2009. Período este que marca uma nova postura desta instituição quanto à gestão da comunicação, com a instalação de um departamento de comunicação e marketing responsável em mudar a percepção da sua imagem junto aos seus públicos. Para tanto, foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas junto aos tomadores de decisão desta instituição compreendendo dois diretores da IPES, sendo um da área administrativa e um da acadêmica e, a coordenadora de comunicação e marketing, com intuito de identificar como se processa a comunicação organizacional nesta instituição e, de que maneira, eles compreendem a transição da instituição para um modelo de gestão universitária baseada na comunicação e como a comunicação organizacional planejada pode alterar o conhecimento e percepção da sua marca junto aos seus públicos.

Como resultado da pesquisa pode-se verificar que a comunicação desta instituição, apesar de focalizar muitos esforços na comunicação mercadológica, também oferece várias outras possibilidades de comunicação interna – com alunos – com a utilização de murais, cartazes, murais internos às salas de aula, e um site bastante direcionado aos acontecimentos da própria instituição. Além disso, se criou um sistema aberto de comunicação interpessoal, já introjetado à cultura desta instituição que facilita a comunicação entre alunos, professores, funcionários e diretores de forma direta e aberta.

No que tange a comunicação mercadológica observou-se que a instituição pesquisada tem o cuidado de trabalhar uma linguagem que também reflita os objetivos institucionais, não se baseando somente numa comunicação comercial. É possível perceber que se busca uma unificação desta linguagem, adequando-a ao público-alvo. Em todas as comunicações feitas para o mercado neste período, inúmeras mídias foram utilizadas, todas elas buscando refletir uma linguagem coesa e clara.



Em relação à comunicação institucional a pesquisa revelou uma forte atuação da assessoria de imprensa, que por meio de *press-releases*, se incumbem de informar toda imprensa regional sobre os principais fatos e acontecimentos que envolvem a instituição. Isso levou a uma média de publicidade gratuita nos jornais impressos, da cidade de Bauru, de aproximadamente sete publicações/mês durante o período da pesquisa. Sabe-se que esse tipo de veículo de massa tem forte penetração no público formador de opinião que pode reforçar a credibilidade da instituição.

Há também a produção anual de um tablóide com intuito de levar a toda sociedade as principais informações e destaques da instituição e seus membros.

Os eventos, que são tratados pela instituição como uma ferramenta de comunicação institucional, são feitos com frequência durante todo ano. São direcionados aos mais diferentes públicos: eventos de responsabilidade social dirigidos à comunidade local, eventos pedagógicos voltados para alunos e professores, jornadas científicas, etc.

Entretanto, foi identificada uma falha da instituição em relação à comunicação administrativa que ainda carece de ser mais bem pensada e articulada. Há também que fortalecer muito mais a comunicação interna feita para funcionários e professores, que precisa ser planejada e melhor estruturada para tornar o ambiente de trabalho mais saudável do ponto de vista das relações interpessoais entre os funcionários, coordenadores de curso, professores e a própria diretoria. Além disso, ao alinhar a comunicação interna é possível adequar os discursos realizados pela instituição para seus *stakeholders*.

Reconhece-se que é necessário um estudo mais aprofundado sobre como organizar e estruturar esta comunicação administrativa e interna para que trabalhem para atender a necessidade das pessoas - sejam elas da própria instituição, alunos, comunidade, etc. Logicamente que para tanto se faz necessária a implantação de uma política de comunicação que se faça valer a missão, os valores e reputação da IPES.

A posição que os pesquisados possuem sobre esta nova postura da IPES sobre o tratamento dado à sua comunicação é de que ela é imprescindível. Entretanto, ainda se percebe uma resistência em relação às mudanças mais agressivas no que se refere à estruturação de uma política de comunicação. É perceptível que a comunicação externa ainda ganha muito destaque para os entrevistados, pela necessidade de prospecção de novos alunos. No entanto, no que se refere à comunicação interna, feita principalmente para os alunos atuais da IPES, ainda não foi dispensada a atenção adequada por parte da



diretoria da instituição. Isso foi possível perceber quando se verificou que do investimento feito anualmente em comunicação, apenas 5% do total investido é destinado à comunicação interna.

É fato inquestionável para os entrevistados que a instituição cresceu muito em termos institucionais e credibilidade depois que a comunicação deixou de ser tratada à revelia e passou a ser vista de forma estratégica. Os diretores também são sensíveis quanto ao ganho na reputação da instituição conseguido graças ao tratamento estratégico dispensado ao *mix* de comunicação e da uniformidade de sua linguagem.

Em relação ao mercado, o que se vem percebendo é que a comunicação mercadológica busca dinamizar e atrair novos alunos de forma diferenciada e criativa. Nas mais diferentes mídias utilizadas pela instituição, segundo os entrevistados, o que se vê é uma informação de qualidade que busca despertar nos receptores o desejo de conhecer mais de perto a instituição e assim, comprovar o que ela promete na comunicação.

Na entrevista aplicada, ficou bastante claro que os entrevistados sentem que ainda muito tem a ser feito, mas principalmente, que isso é algo atrelado à mudança da própria instituição e da sua gestão. Eles entendem que a comunicação organizacional é um reflexo desta gestão, portanto, quanto melhor, mais moderna e profissional for esta gestão, melhor desempenho terá a comunicação organizacional.

Considerações Finais

Diante do que foi exposto neste trabalho e nos resultados obtidos com a pesquisa desenvolvida, entende-se que o tema abordado é amplo e que há necessidade de ser aprofundado por outros estudos e investigações considerando sua emergência nas IPES.

Existe um processo acelerado de mudanças impactantes no mundo das IPES, principalmente em consequência da Revolução da Informação e pela introdução das novas tecnologias. O impacto destes eventos está provocando uma reinvenção dos modelos tradicionais de gestão universitária, mudando drasticamente seu jeito de realizar as atividades.

Nota-se que cada vez mais os *stakeholders* esperam dialogar com as organizações que podem interferir em sua vida. Assim a comunicação dentro e fora da IPES deverá promover o diálogo com estes públicos através de canais formais e informais que façam esta mediação e facilitem esse processo. Para atender estas novas



exigências e expectativas, a comunicação organizacional irá possibilitar a gestão dos relacionamentos através do compartilhamento de informações de qualidade com os *stakeholders* permitindo a sinergia necessária para o diálogo entre as partes interessadas e as IPES.

Diante deste cenário, o estudo de caso realizado junto a uma IPES, da cidade de Bauru, permitiu identificar algumas variáveis que podem ser comuns ao cenário de outras instituições. Apesar de o estudo de caso levado a efeito não ser amplo e sistemático sobre o cenário das IPES, pôde apontar para algumas trajetórias levantando problemáticas de natureza vária, o que permitiu trabalhar alguns parâmetros à luz dos referenciais teóricos apresentados ao longo do estudo. Dessa forma, o que pode ser detectado a partir das análises efetuadas é que há uma tendência significativa da IPES pesquisada em considerar cada vez mais a comunicação como uma atitude importante na gestão da instituição. Observou-se também que há uma disposição da IPES em implantar de fato uma mudança para uma instituição baseada em comunicação.

Entretanto, observou-se que ainda falta uma compreensão mais ampla do papel da comunicação, o seu significado e as possíveis conquistas que a comunicação planejada e estratégica poderá oferecer para melhorar os processos internos e externos desta instituição.

Porquanto, comunicação e informação são consideradas como os grandes motes das empresas na atualidade. As IPES, para tornarem-se competitivas e prosperarem no mercado contemporâneo, deverão gerenciar estrategicamente sua comunicação e sua informação a fim de produzirem e socializarem o conhecimento. E, isto é possível, a partir de uma política de comunicação que catalise e dinamize todos os objetivos aos processos da instituição, aglutinando os colaboradores através da disseminação de informações de qualidade. Esta condição, também corrobora em transformar os processos comunicacionais como parte indissociável da gestão da instituição, orientando todos os seus processos administrativos e pedagógicos espelhando-se na sua cultura organizacional e em todos os relacionamentos através de comunicações transparentes e informações de qualidade.

No entanto, a pesquisa nos permitiu observar diversas situações onde aparecem forças contrárias à incorporação do conceito de comunicação organizacional e que ao atuarem no interior da IPES, criam grandes fissuras das quais destacamos:

- a. A falta de uma política de comunicação explicitada considerada fundamental para que os princípios da instituição sejam interiorizados



- por todos da IPES e possa assim balizar todos os seus processos;
- b. Forte tendência a focar especialmente a comunicação mercadológica relegando às atividades mais marginais as outras formas de comunicação que compõem o *mix* de comunicação organizacional;
 - c. Confusão do conceito de comunicação organizacional, suas funções e responsabilidades;
 - d. Falta de clareza sobre o perfil e necessidades de seus públicos, principalmente seus alunos;

Ao destacar as principais fissuras reveladas na pesquisa, podemos concluir que para promover a comunicação organizacional como mote da gestão da IPES é necessário que seja implantada, primeiramente, uma política de comunicação, constituída a partir de um estudo aprofundado da cultura organizacional e acadêmica, amparado na sua missão institucional, na sua práxis pedagógica e na sua responsabilidade na formação de indivíduos que serão capazes de mudar as coisas do mundo por meio das diferentes experiências e aprendizados proporcionados e estimulados pelas IPES.

Referências

- BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manoel, 2003.
- DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: EDUSC, 2003.
- KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: UFMG, 1999.
- LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- MENEZES, E.D.B. **Fundamentos sociológicos da comunicação**. In. SÁ. (coord). Fundamentos científicos da comunicação. Petrópolis: Vozes, 1978.
- POLISTCHUK, I.; TRINTA, A.R. **Teorias da comunicação: o pensamento e a prática do jornalismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- SCHMIDT, L.M. **Gestão universitária: uma relação pedagógica-administrativa**. Disponível em < http://www.uepg.br/olhardeprofessor/pdf/revista51_artigo07.pdf Acesso em 01 junho de 2009.